



**SKRIPSI**

**EVALUASI ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN *ORGANIZATIONAL  
EFFECTIVENESS CHECKLIST* (OEC)  
(STUDI KASUS PADA UMKM X)**

**MONICA HESIANE  
NRP. 09111440000023**

**DOSEN PEMBIMBING  
NUGROHO PRIYO NEGORO, ST., SE., MT**

**DOSEN KO-PEMBIMBING  
DEWIE SAKTIA ARDIANTONO, S.T., M.T**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS  
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2018**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



**UNDERGRADUATE THESIS**

**ORGANIZATION EVALUATION WITH ORGANIZATIONAL  
EFFECTIVENESS CHECKLIST (OEC) APPROACH  
(CASE STUDY: UMKM X)**

**MONICA HESIANE  
NRP. 09111440000023**

**SUPERVISOR :  
NUGROHO PRIYO NEGORO, ST., SE., MT**

**CO-SUPERVISOR :  
DEWIE SAKTIA ARDIANTONO, S.T., M.T**

**DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT OF TECHNOLOGY  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2018**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



**LEMBAR PENGESAHAN**

**EVALUASI ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN *ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS CHECKLIST (OEC)*  
(STUDI KASUS PADA UMKM X)**

Oleh:

**Monica Hesiane**  
**NRP. 0911144000023**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen**

**Pada**

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis  
Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Tanggal Ujian : 23 Juli 2018**

**Disetujui Oleh :  
Dosen Pembimbing Skripsi**

**Pembimbing**

**Ko-Pembimbing**

**Nugroho Priyo Negoro, ST., SE., MT**

**NIP. 197607012003121002**

**Dewie Saktia Ardiantono, S.T., M.T**

**NIP. 1991201712064**



*Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.*

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.*

**EVALUASI ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN *ORGANIZATIONAL  
EFFECTIVENESS CHECKLIST (OEC)*  
(STUDI KASUS PADA UMKM X)**

**ABSTRAK**

Seiring tingkat pertumbuhan peternakan ayam petelur di Indonesia, UMKM X yang merupakan peternak ayam petelur yang cukup lama berbisnis dalam bidang ini dan ingin melakukan ekspansi. Ekspansi dilakukan untuk menambah pelanggan baru, dikarenakan pertumbuhan jumlah pelanggan kurang signifikan dengan jumlah produksi. Selain itu, UMKM X sering mendapat kesalahan laporan baik dari produksi maupun penjualan. Untuk melakukan ekspansi, UMKM X perlu memperbaiki kondisi internal perusahaan terlebih dahulu. Saat ini UMKM X sedang melakukan perbaikan, namun perbaikan atau perkembangan yang dilakukan tidak terlalu berdampak, karena pemilik tidak memiliki prioritas dan standard yang dipakai dengan jelas. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas organisasi UMKM X. Melihat sejauhmana UMKM X sudah efektif atau belum dalam mengelola organisasi dan memberikan rekomendasi perbaikan pada indikator tiap kriteria yang perlu diperbaiki. Untuk mengevaluasi efektivitas perusahaan menggunakan *Organizational Effectiveness Checklist (OEC)*, terdapat tahapan dalam menentukan indikator, identifikasi prioritas dan penentuan *performance standard*. Identifikasi penilaian tiap indikator dilakukan dengan cara wawancara dengan para ahli dan dilakukan pembobotan yang diolah menggunakan AHP untuk mengetahui prioritas indikator terpilih yang harus diperhatikan terlebih dahulu. Hasil perhitungan evaluasi keseluruhan, nilai efektivitas UMKM X adalah sebesar 3,546. Bahwa UMKM X dalam kondisi aman tetapi perlu memperbaiki tiga kriteria yaitu pertumbuhan, stabilitas, dan manajemen informasi dalam meningkatkan efektivitas perusahaan.

**Kata Kunci:** *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, *Evaluasi Efektivitas Organisasi*, *Organizational Effectiveness Checklist (OEC)*, *Peternakan Ayam Petelur*

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



**ORGANIZATION EVALUATION WITH ORGANIZATIONAL  
EFFECTIVENESS CHECKLIST (OEC) APPROACH  
(CASE STUDY: UMKM X)**

**ABSTRACT**

*Along with the growth rate of laying farm in Indonesia, UMKM X which is a layer farm long enough to do business in this field and want to expand. Expansion is done to add new customers, because the growth of the number of customer not significant with the amount of production. In addition, MSME X often gets error reports from both production and sales. To expand, MSME X needs to improve the company's internal condition first. Currently MSME X is making improvements, but the improvements or progress made are not too impactful, because the owners do not have the priorities and standards used clearly. This study aims to evaluate the effectiveness of MSME X organization. See how far MSME X has been effective or not in managing the organization and provide recommendation improvement on indicators in each criteria that needs to be improved. To evaluate the effectiveness of companies using the Organizational Effectiveness Checklist (OEC), there are stages in determining indicators, identifying priorities and defining performance standards. The identification of each indicator is done by interviewing the experts and the weighting processed using AHP to determine the priority of selected indicators that must be considered first. The results of the overall evaluation calculation, the value of M SME X effectiveness is 3.546. That MSME X in safe condition but need to improve three criteria that is growth, stability, and information management in improving company effectiveness.*

***Keywords: Analytic Hierarchy Process (AHP), Organizational Effectiveness Evaluation, Organizational Effectiveness Checklist (OEC), Laying Farm***

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan kasih sayang-Nya, penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi yang berjudul **“Evaluasi Organisasi Umkm Peternakan Ayam Petelur Dengan Pendekatan Organizational Effectiveness Checklist (OEC)”** dengan baik.

Laporan skripsi ini disusun digunakan untuk memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi sarjana dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Laporan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dari banyak pihak. Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis selama menyelesaikan tugas akhir ini, yaitu:

1. Bapak Imam Baihaqi, ST., M.Sc., Ph.D selaku ketua Departemen Manajemen Bisnis ITS.
2. Bapak Nugroho Priyo Negoro, ST., SE., MT selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Bisnis ITS serta selaku dosen pembimbing penulis yang telah membimbing dan mmebantu penulis dalam mengerjakan penelitian.
3. Ibu Dewie Saktia Ardiantono, S.T.,M.T selaku dosen ko-pembimbing yang telah banyak memberikan masukan dan saran kepada penulis sehingga pengerjaan penelitian ini dapat berjalan dengan baik.
4. Bapak Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M selaku dosen wali penulis yang telah mendampingi dan membimbing penulis selama masa perkuliahan di Manajemen Bisnis ITS.
5. Bapak dan Ibu Dosen tim pengajar, staff, serta seluruh karyawan Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak memberikan pembelajaran dan berbagai pengalaman berharga kepada penulis selama menjadi mahasiswa.
6. Mama, Papa, Anita, dan Reza yang selalu memberikan semangat dan kekuatan kepada penulis. Terima kasih yang tak terhingga atas segala doa yang dipanjatkan kedua orang tua penulis, juga atas dukungan mental dan materi yang telah diberikan.
7. Alvin selaku teman dekat yang baik selalu siap membantu, mendukung dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan penulisan ini.

8. Sahabat seperjuangan LUVS, Winastiti Hastaningtami, Nezela Ardiani, Ivana Esti Yulianti Meriem Octaviana, Nisrina Arieza, di kampus yang selalu menemani dan memberikan semangat serta keceriaan selama perkuliahan. Terutama kepada Winastiti yang selalu menemani penulis dalam proses pengerjaan dan bimbingan. Serta Nezela yang selalu memberikan dukungan.
9. Sahabat main H-E-B-O-H, Aya Tiara, Dhea Amalia, Bagus Wibisono, Cevin Ian dan Irsyad Hibatullah yang selalu menemani penulis dan memberikan banyak cerita dari awal menjadi mahasiswa hingga dapat menyelesaikan penelitian ini.
10. Sahabat penulis sejak SMP dan SMA, Adira Salsabila, Elizabeth Megatri, dan Dian Nova Ayu Pulung yang selalu ada dan senantiasa menemani penulis selama kurang lebih sembilan tahun ini. Terima kasih atas semua doa, motivasi, semangat dan bantuan yang telah diberikan.
11. Teman-teman G-Qusent selaku teman angkatan Manajemen Bisnis 2014 yang selalu memberikan canda tawa dan membantu penulis setiap penulis mengalami kesulitan.
12. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis ITS dan BMSA atas doa dan dukungan yang diberikan.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu atas segala bantuannya kepada penulis dalam pengerjaan skripsi.

Surabaya, Juli 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Batasan Penelitian .....	7
1.6. Sistematika Penulisan.....	7
BAB II LANDASAN TEORI .....	9
2.1. Industri Peternakan.....	9
2.1.1 Definisi Industri Peternakan Unggas .....	10
2.1.2 Peternakan Ayam Petelur di Indonesia .....	10
2.1.3 Value Chain Peternakan Ayam Petelur.....	12
2.2. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.....	14
2.2.1 Kriteria Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah .....	15
2.2.2 Karakteristik Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.....	16
2.3. Organisasi.....	17
2.3.1 Jenis organisasi .....	18



2.4.	Efektivitas Organisasi .....	18
2.4.1	Konsep Pengukuran Efektivitas Organisasi .....	20
2.4.2	Evaluasi Organisasi .....	22
2.5.	Organization Effectiveness Checklist (OEC) .....	23
2.5.1	Tetapkan Batas-Batas Evaluasi .....	24
2.5.2	Melakukan Penilaian Kebutuhan Kinerja.....	25
2.5.3	Menentukan Kriteria.....	25
2.5.4	Merencanakan dan Melaksanakan Evaluasi .....	25
2.5.5	Melakukan Pengumpulan dan Analisis Data.....	25
2.5.6	Menyampaikan Laporan Aktivitas Evaluasi.....	26
2.6.	Analisis SWOT .....	26
2.7.	Porter's Five Forces Model Analysis.....	28
2.8.	Analytic Hierarchy Process (AHP).....	30
2.9.	Penelitian Terdahulu .....	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....		37
3.1.	Rancangan Penelitian.....	37
3.2.	Desain Penelitian .....	37
3.2.1	Tahap Menetapkan Batasan Evaluasi .....	38
3.2.2	Melakukan Penilaian Perusahaan .....	39
3.2.3	Tahap Menentukan Kriteria.....	40
3.2.4	Tahap Merencanakan dan Melaksanakan Evaluasi .....	41
3.2.5	Tahap Pengolahan dan Analisis Data .....	42
3.2.6	Tahap Menyampaikan Laporan Aktivitas Evaluasi.....	42
3.3.	Diagram Alur Penelitian .....	43
BAB IV PENGUMPULAN DATA DAN ANALISIS HASIL.....		45
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan .....	45

4.1.1	Visi dan Misi Perusahaan.....	45
4.1.2	Struktur Organisasi UMKM X.....	46
4.1.3	Sumber Daya.....	46
4.1.4	Wilayah Kerja .....	48
4.1.5	Proses Produksi .....	48
4.2.	Analisis SWOT dan Porter's Five Force .....	50
4.2.1	Analisis SWOT .....	50
4.2.2	Analisis PORTER'S Five Forces .....	51
4.3.	Tahap Penentuan Kriteria dan Indikator.....	54
4.3.1	Verifikasi Kriteria dan Indikator.....	54
4.3.2	Analytical Hierarchy Process .....	58
4.3.3	Identifikasi Performance Standard.....	68
4.3.4	Penentuan Performance Matrix.....	69
4.4.	Analisis Profile of Organization Performance .....	74
4.5.	Analisis Evaluasi Efektivitas Organisasi.....	76
4.6.	Implikasi Manajerial.....	81
4.6.1	Implikasi Manajerial pada Pertumbuhan ( <i>Growth</i> ).....	81
4.6.2	Implikasi Manajerial pada Stabilitas ( <i>Stability</i> ).....	82
4.6.3	Implikasi Manajerial pada Manajemen Informasi ( <i>Information Management</i> ).....	83
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		86
5.1.	Kesimpulan.....	87
5.2.	Saran .....	88
DAFTAR PUSTAKA .....		89
LAMPIRAN.....		90

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Karakteristik UMKM.....	16
Tabel 2.2. Skala penilaian perbandingan berpasangan .....	32
Tabel 2.3 Matriks Perbandingan Berpasangan.....	32
Tabel 2.4. Nilai Random Index (RI) .....	34
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu .....	35
Tabel 3.1 Data Responden Ahli .....	39
Tabel 4.1 Kapasitas Ayam petelur di UMKM X .....	48
Tabel 4.2 Analisis Internal SWOT .....	50
Tabel 4.3 Analisis Eksternal SWOT .....	51
Tabel 4.4 Hasil verifikasi indikator pada UMKM X .....	56
Tabel 4.5 Keterangan Hierarky Keputusan AHP.....	59
Tabel 4.6 Hasil rekap bobot para ahli .....	63
Tabel 4.7 Hasil rekap bobot para ahli (lanjutan).....	64
Tabel 4.8 Nilai inconsistency para ahli .....	67
Tabel 4.9 Hasil dari penentuan performance standard.....	68
Tabel 4.10 Performance Matrix Kriteria Efisiensi .....	70
Tabel 4.11 Performance Matrix Kriteria Produktivitas .....	70
Tabel 4.12 Performance Matrix Kriteria Stabilitas .....	71
Tabel 4.13 Performance Matrix Kriteria Pertumbuhan.....	71
Tabel 4.14 Performance Matrix Kriteria Finansial .....	72
Tabel 4.15 Performance Matrix Kriteria Hasil Kualitas .....	72
Tabel 4.16 Performance Matrix Kriteria Manajemen Informasi .....	73
Tabel 4.17 Performance Matrix Kriteria Konflik Internal .....	73
Tabel 4.18 Performance Matrix Kriteria Sosial Informasi.....	74
Tabel 4.19 Profile of organizational performance .....	74

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Komposisi Hasil Ternak di Indonesia Tahun 2001 - 2020F .....	1
Gambar 2.1. PDB Industri Peternakan di Indonesia Tahun 2010-2016 (dalam Milyar Rupiah).....	9
Gambar 2.2. Provinsi dengan Populasi Ayam Petelur Terbesar di Indonesia Tahun 2009 - 2016 .....	11
Gambar 2.3. Provinsi dengan Produksi Telur Ayam Terbesar di Indonesia Tahun 2009 – 2015.....	12
Gambar 2.4. Value Chain Peternakan Ayam Petelur .....	12
Gambar 2.5 Competing Values Model of Organizational Effectiveness .....	21
Gambar 2.6. Peta Kuadran Pada SWOT .....	27
Gambar 2.7. Porter's Five Forces Model.....	28
Gambar 2.8. Struktur Hierarki AHP .....	31
Gambar 3.1 Enam tahapan OEC .....	37
Gambar 3.2 Flowchart Penelitian.....	43
Gambar 4.1 Struktur Organisasi UMKM X.....	46
Gambar 4.2 Proses produksi ayam petelur.....	48
Gambar 4.3 Analisis Porter Five Force UMKM X.....	53
Gambar 4.4 Hierarki Keputusan .....	58
Gambar 4.5 Pembobotan Kriteria dan Indikator .....	61
Gambar 4.6 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Finansial .....	76
Gambar 4.7 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Pertumbuhan .....	76
Gambar 4.8 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Hasil Kualitas....	77
Gambar 4.9 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Efisiensi.....	77
Gambar 4.10 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Produktivitas ...	78
Gambar 4.11 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Stabilitas.....	78
Gambar 4.12 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Manajemen Informasi .....	79
Gambar 4.13 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Konflik Internal	79
Gambar 4.14 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Lingkungan Sosial .....	80

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

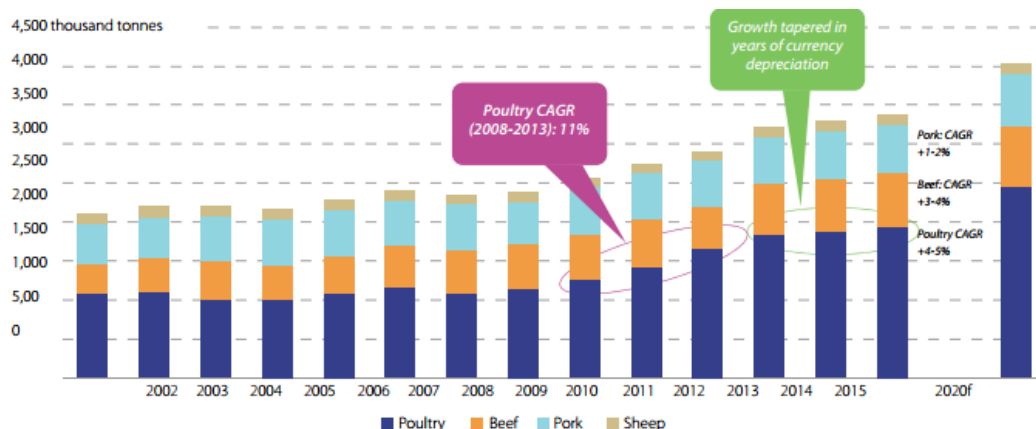
## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Industri peternakan di Indonesia memiliki peran yang cukup penting bagi perekonomian nasional. Data BPS (2017) menunjukkan bahwa PDB industri ini telah mencapai Rp 142,460 Miliar pada tahun 2016. Peternakan memiliki tingkat pertumbuhan yang positif di Indonesia mencapai 4.7% per tahunnya dari tahun 2010 hingga tahun 2016. Menurut Asosiasi Produsen Pakan Indonesia (APPI/GPMT), peternakan berkontribusi sebesar 65% terhadap pasokan protein hewani di Indonesia. Selain itu, industri peternakan membuka lapangan pekerjaan untuk 12 juta orang di Indonesia (USDA Foreign Agricultural Service, 2017).

Hingga saat ini, industri peternakan masih didominasi oleh ternak unggas, diikuti oleh sapi, babi, dan domba, seperti yang telah ditunjukkan pada gambar 1.1 sesuai dengan data rabobank(2016) yang merupakan sumber data perunggasan di Indonesia . Tingkat pertumbuhan ternak unggas mencapai angka 11% pada periode 2008-2013 dan diprediksi akan terus bertumbuh 4-5% per tahunnya hingga tahun 2020. Angka estimasi pertumbuhan pasar ini masih lebih tinggi bila dibandingkan dengan kelompok hewan lainnya, dimana daging sapi dan babi diprediksi masing-masing hanya bertumbuh 3-4% dan 1-2% per tahunnya hingga 2020 (Rabobank, 2016).



Gambar 1.1. Komposisi Hasil Ternak di Indonesia Tahun 2001 - 2020F

Sumber: Rabobank (2016)

Peternakan unggas dapat diklasifikasikan ke dalam enam sub-sektor, yakni sektor pakan ternak (*feed*), pembesaran ternak (*breed*), peternakan pedaging (*broiler farming*), peternakan telur (*layer farming*), pemotongan, dan pengolahan (USDA Foreign Agricultural Service, 2017). Sub-sektor peternakan ayam daging dan petelur mendominasi keseluruhan peternakan unggas dan diikuti oleh ternak pedaging dan petelur bebek serta burung puyuh. USDA Foreign Agricultural Service (2017) juga memperkirakan terdapat 3,5 miliar ekor ayam pedaging, 200 juta ekor ayam petelur, dan 24,8 juta peternak ayam di Indonesia pada tahun 2015.

Menurut USAID (2013), tingkat produksi ayam pedaging dan telur ayam sangat berkorelasi dengan populasi masyarakat di daerah tersebut. Populasi ayam petelur di Indonesia masih terkonsentrasi di Pulau Jawa, khususnya Jawa Timur dan Jawa Tengah yang mencapai 35% dikarenakan infrastruktur lebih memadai dibandingkan daerah lainnya. Daerah-daerah di Sumatera juga memiliki populasi ayam petelur yang cukup tinggi. Di antara 10 daerah yang memiliki tingkat populasi ayam petelur terbesar di Indonesia, Sumatera Utara dan Lampung memiliki tingkat pertumbuhan cukup tinggi, masing-masing 10% dan 6%. Hal ini menunjukkan peluang yang cukup besar untuk pertumbuhan usaha peternakan ayam petelur di daerah tersebut.

Pada sub-sektor budidaya ayam petelur dilakukan oleh perusahaan yang bervariasi dari skala kecil sampai skala industri yang besar. Industri peternakan Indonesia banyak didominasi oleh peternakan rakyat atau lebih ditekankan pada bentuk UMKM. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan kategori bisnis berskala kecil yang dipercaya mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian Indonesia. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi, UMKM juga berperan dalam penyerapan tenaga kerja dan mendistribusikan hasil-hasil pembangunan. Ketika badai krisis moneter melanda Indonesia di tahun 1998 dan 2008, 96 persen UMKM relatif mampu bertahan dibandingkan dengan perusahaan besar, hal itu dikarenakan mayoritas UMKM tidak terlalu bergantung pada modal besar atau pinjaman dari luar dalam mata uang asing.

Di Indonesia, pengertian UMKM diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 yang menyatakan bahwa UMKM adalah sebuah perusahaan yang

digolongkan sebagai perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu. Kementerian Koperasi dan UMKM mencatat pada tahun 2017 kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) meningkat. Menurut Menteri Koperasi dan UMKM, kontribusi PDB dari 1,7 persen meningkat menjadi 4,48 persen, rasio kewirausahaan dari 1,65 persen menjadi 3,1 persen. Jika ditinjau dari sektor ekonomi UMKM yang memiliki proporsi jumlah unit usaha terbesar adalah sektor pertanian, peternakan, kehutanan dan perikanan sebesar 48,85 persen, hal ini membuktikan bahwa UMKM peternakan memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia.

Pada penelitian ini penulis mengambil studi kasus UMKM X yang berada di salah satu Provinsi Lampung dengan peluang industri yang tinggi. Usaha ini telah berdiri sejak 1996 yang terletak di Provinsi Lampung, tepatnya di kecamatan Lampung Utara. Hingga saat ini UMKM X berfokus pada peternakan unggas, yakni peternakan ayam petelur. UMKM X merupakan perusahaan peternakan ayam yang memproduksi telur ayam sebagai penghasilan utama. Awal tahun 2014, UMKM X mulai menambah kandang produksi. Hingga 2018, UMKM X memiliki 38 total kandang produksi di tiga lokasi. Sehingga produksi telur ayam meningkat pada setiap tahunnya, apabila tidak mengalami kesalahan dalam penanganan ayam petelur.

Pada tahun 2016 ke 2017 kenaikan pendapatan yang berasal dari pelanggan baru hanya sebesar 6,2%. Sementara retensi pelanggan sebesar 80% dari total keseluruhan pelanggan. Jumlah pelanggan UMKM X kurang signifikan dengan jumlah tingkat produksi. Hal ini akan menjadi lebih parah apabila produksi pada titik *overproduction*. Apabila terjadi *overproduction*, tentu telur ayam akan banyak disimpan digudang apabila tidak ada pembelian. Telur ayam tidak dapat disimpan digudang dalam waktu lama, karena merusak kualitas telur. UMKM X harus dapat menjual telur ayam agar kualitas telur ayam masih dalam kondisi baik.

Untuk menangani hal tersebut, saat ini UMKM X ingin melakukan ekspansi perusahaan. Salah satu usaha untuk menjadi perusahaan yang besar dan kuat adalah melalui perluasan usaha atau ekspansi. Ekspansi perusahaan dapat dilakukan dengan ekspansi internal ataupun ekspansi eksternal. Ekspansi internal terjadi pada



saat divisi-divisi yang ada dalam perusahaan tumbuh secara normal melalui kegiatan menambah kapasitas produksi, menambah unit produksi, sedangkan ekspansi eksternal dapat dilakukan dalam penambahan area penjualan. Ekspansi perusahaan umumnya dipandang sebagai salah satu indikator keberhasilan atau kemajuan sebuah perusahaan.

Pada tahun 2017 ditemukan lebih dari 10 kali ketidaksesuaian laporan kerja. Laporan kerja yang dibuat berupa, jumlah telur ayam yang pecah, kematian ayam petelur, penjualan, dan keuangan. Hal ini baru diketahui setelah kejadian dalam waktu lama, bahkan mungkin ada yang belum terorganisir. Untuk melakukan ekspansi, UMKM X sedang melakukan perbaikan-perbaikan proses internal maupun eksternal perusahaan. Namun yang dirasakan saat ini adalah perbaiki atau perkembangan yang dilakukan tidak terlalu berdampak, karena pemilik tidak memiliki prioritas dan arahan yang dipakai dengan jelas. Sehingga perusahaan malah tidak efektif dalam menjalankan perbaikannya. Tidak mengetahui prioritas yang mana yang hendak dikembangkan, arahan perbaiki hanya bersifat teknis (bila ada kerusakan teknis langsung diperbaiki) tidak melihat secara keseluruhan efektivitas organisasi. Perbaiki hanya berasal dari *judgement* pemilik tanpa standard apapun. Perbaiki-perbaikan yang telah UMKM X lakukan selama ini tidak memiliki parameter yang jelas sehingga kurang mengetahui sejauh mana perbaiki sudah sejalan dengan strategi perusahaan. Hal ini meminimalisir perusahaan melakukan perbaiki tapi dampaknya tidak sesuai dan berdampak negatif.

Bila hal ini terus terjadi UMKM X dalam melakukan ekspansi kurang efektif. Perusahaan peternakan ayam petelur harus memiliki keunggulan kompetitif untuk dapat meraih peluang pasar yang besar dan mampu berkompetisi dengan pesaing. Yunus (1997) menunjukkan bahwa UMKM memiliki permasalahan yang sangat kompleks, yang mencakup antara lain: bidang kebijakan, pengembangan dan pelayanan bisnis (*business support*) pembiayaan usaha, infrastruktur, koordinasi program UMKM di daerah serta kerjasama nasional regional. Minimnya pengetahuan akan pentingnya manajemen perusahaan akan mempengaruhi pola pikir dan efektivitas perusahaan, sehingga UMKM mengelola usaha dengan cara yang sederhana yang tidak didukung dengan manajemen secara baik.

Menurut Barney & Wright (1997), manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peranan yang penting dalam menunjang performa organisasi di tengah persaingan yang ketat. Perusahaan tidak bisa lagi mengesampingkan peran dari manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan bisnisnya. Dengan kondisi ekonomi yang berubah dengan cepat, ditandai dengan meningkatnya persaingan, deregulasi pasar, dan globalisasi, dan ukuran pertanian yang meningkat dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan lebih banyak, MSDM secara tidak langsung menjadi alat bagi perusahaan peternakan untuk menjadi lebih efektif dan kompetitif (Hadley et al., 2002 ; Tauer & Mishra, 2003). Stoner (1982) menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa organisasi yang mampu meraih tujuannya secara optimal disebut organisasi yang efektif. Sebaliknya, perusahaan yang belum mampu mencapai tujuannya secara optimal dikatakan sebagai organisasi yang belum efektif. Efektivitas ini dapat menjadi sebuah permasalahan bila suatu organisasi belum mencapainya secara optimal.

Keefektifan organisasi dapat diketahui dengan cara dilakukannya suatu pengukuran atau evaluasi. Evaluasi dalam lingkup organisasi mengacu pada proses *benchmarking*, penilaian, audit, penelitian, dan melakukan peninjauan terhadap faktor-faktor yang ada di organisasi, sedangkan evaluasi disediakan terutama untuk mengacu pada penilaian efektivitas (Martz, 2008). Proses evaluasi ini juga akan menunjang perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis, sebab organisasi yang efektif akan dapat memiliki keunggulan kompetitif tersendiri di pasaran. Evaluasi efektivitas organisasi tidak hanya dilakukan pada perusahaan skala besar saja, sebab pada dasarnya setiap perusahaan memiliki cakupan skala bisnis dan tujuan yang berbeda. Perusahaan yang efektif diyakini dapat memperoleh keunggulan kompetitif dan turut mempercepat pertumbuhan industri. Selama ini UMKM X telah menentukan target tujuan, tetapi belum ada pengukuran yang terstruktur atas organisasi. Di sisi lain, UMKM X perlu untuk cepat merespon perubahan maupun pertumbuhan pasar yang ada di industri peternakan.

Terdapat beberapa metode untuk mengevaluasi efektivitas organisasi diantaranya *balance scorecard*, *compteing value approach*, *organizational*

*effectiveness checklist*, dan OE Menu. Salah satu metode evaluasi efektivitas organisasi yang dapat dipilih adalah *Organization Effectiveness Checklist* (OEC) yang dikemukakan oleh Martz (2008). OEC dapat diimplementasikan untuk jenis dan skala perusahaan apapun. OEC terfokus pada *strength* dan *weakness* perusahaan, serta memiliki indikator kriteria yang mampu menilai UMKM X. Di dalam metode OEC, terdapat tahapan dalam menentukan parameter identifikasi prioritas dan penentuan *performance standard*. Hal tersebut sangat cocok untuk diimplementasikan di perbaikan UMKM X. Menurut Martz (2008), efektivitas organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi memberikan nilai berkelanjutan melalui transformasi *input* dan pertukaran *output* yang bertujuan, sambil meminimalkan bahaya dari tindakan yang diambil.

Penelitian ini penting dilakukan untuk membantu usaha menengah peternakan ayam petelur lokal agar dapat memiliki keunggulan kompetitif dengan pengelolaan organisasi yang efektif, khususnya untuk UMKM X yang berada di Provinsi Lampung. UMKM X perlu mengevaluasi efektivitas organisasi yang ada saat ini untuk mengetahui prioritas utama dalam perbaikan yang seharusnya dalam kondisi yang kurang baik. Apabila perusahaan tidak memiliki prioritas pengukuran atas kondisi organisasinya, bukan tidak mungkin perusahaan ini bergerak lambat dalam menangkap peluang pasar di industri peternakan dan juga dihadapkan pada permasalahan internal terkait organisasi. Sehingga penelitian yang dilakukan oleh penulis kali ini akan berfokus pada evaluasi tingkat efektivitas organisasi UMKM X dengan menggunakan pendekatan *Organization Effectiveness Checklist* untuk menentukan pengukuran, prioritas, dan standard yang dijadikan bahan evaluasi dan perbaikan sehingga UMKM X dapat berjalan secara efektif.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Permasalahan yang akan diselesaikan pada penelitian skripsi ini adalah apakah UMKM X sudah efektif dalam mengelola organisasi.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

- 1) Mengevaluasi efektivitas organisasi UMKM X.
- 2) Memberikan rekomendasi perbaikan pada UMKM X.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian yaitu sebagai berikut:

- 1) Memberikan gambaran akan pentingnya melakukan evaluasi efektivitas sebuah organisasi.
- 2) Menjadi salah satu referensi dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategis pada UMKM X.
- 3) Hasil penelitian dapat dimanfaatkan untuk memperluas pengetahuan mengenai industri peternakan ayam petelur dan pengaruh efektivitas organisasi untuk menunjang keunggulan kompetitif perusahaan
- 4) Salah satu bentuk peluang penelitian selanjutnya dengan meneliti lebih dalam terkait faktor lain yang penting untuk dikelola pada suatu perusahaan.

#### **1.5. Batasan Penelitian**

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini yakni:

- 1) Objek penelitian ini adalah usaha menengah peternakan ayam petelur yang berada di Provinsi Lampung.
- 2) Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder berdasarkan informasi yang didapatkan dari UMKM X.
- 3) Evaluasi organisasi berfokus pada efektivitas organisasi.
- 4) Evaluasi efektivitas organisasi pada penelitian ini menggunakan pendekatan *Organizational Effectiveness Checklist* (OEC).

#### **1.6. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan penulisan, pembahasan dan penilaian penelitian ini, maka dalam pembuatannya akan dibagi menjadi beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, asumsi yang digunakan dan sistematika penulisan.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini akan menjelaskan tentang teori dan konsep yang digunakan oleh peneliti yang didapatkan dari studi literatur.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab metodologi penelitian ini berisi tahapan-tahapan proses penelitian atau langkah-langkah yang harus dilakukan oleh peneliti. Metodologi penelitian akan digambarkan dalam bentuk *flowchart*.

## **BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI**

Bab ini menjelaskan mengenai proses pengumpulan dan pengolahan data serta analisis hasil. Membahas tentang analisis dan pembahasan data berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan pada bagian sebelumnya.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab kesimpulan dan saran merupakan bab terakhir yang memuat tentang hasil kesimpulan dari penelitian dan saran perbaikan kedepannya untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya. Kesimpulan merupakan hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian ini kemudian dari kesimpulan tersebut ditariklah saran-saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Kumpulan referensi-referensi yang digunakan untuk menyusun dan mendukung teori-teori pada penelitian ini.

## **LAMPIRAN**

Lampiran merupakan halaman yang menyediakan file-file yang dilampirkan dalam bentuk data tabel, gambar, dan hasil perhitungan dalam jumlah yang tidak terbatas. Lampiran merupakan bagian pelengkap yang dapat melengkapi kebenaran dan fakta pendukung dari laporan penelitian.

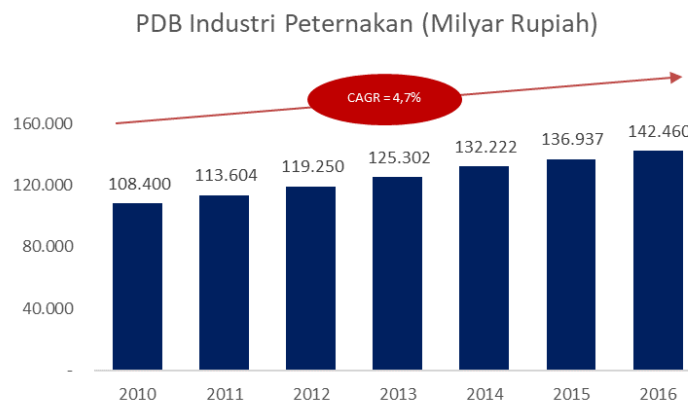
## BAB II

### LANDASAN TEORI

Landasan teori merupakan bab dalam penelitian ini yang membahas terkait definisi dan terminologi yang digunakan selama menyusun laporan hasil penelitian ini, serta landasan-landasan teoritis terkait teori dan ilmu. Landasan teori juga digunakan sebagai kajian atas penelitian-penelitian terdahulu sehingga terdapat pemikiran konseptual sebagai dasar penentuan arah penelitian.

#### 2.1. Industri Peternakan

Peternakan merupakan kegiatan usaha untuk memelihara dan meningkatkan biotik berupa hewan dengan cara meningkatkan produksi ternak dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia (Arraniri, 2014). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1967 bahwa peternak adalah individu atau kelompok yang mengurus dan mengelola hewan ternak sebagai penghasilan mereka. Industri ternak adalah orang atau perusahaan yang menjual keperluan untuk peternakan seperti pakan ternak, obat-obatan ternak, sangkar, perlengkapan ternak dan sebagainya.



Gambar 2.1. PDB Industri Peternakan di Indonesia Tahun 2010-2016 (dalam Milyar Rupiah)

Sumber: Badan Pusat Statistik (2017)

Pengguna hasil ternak adalah orang atau perusahaan yang membutuhkan hasil ternak untuk diolah menjadi makanan. Data BPS (2017) menunjukkan bahwa PDB industri ini telah mencapai Rp 142,460 Miliar pada tahun 2016. Dilihat dari grafik pada gambar 2.1 dari sisi pertumbuhannya, industri peternakan merupakan industri yang memiliki tingkat pertumbuhan yang positif di Indonesia mencapai

4.7% per tahunnya dari tahun 2010 hingga tahun 2016. Hal ini dapat menjadi peluang bisnis yang menguntungkan.

### **2.1.1 Definisi Industri Peternakan Unggas**

Unggas merupakan salah satu komoditas peternakan yang sering diteliti dan dikembangkan sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan protein hewani di Indonesia. Industri unggas di Indonesia saat ini menjadi salah satu industri yang perkembangannya cukup pesat. Menurut Direktorat Jendral Peternakan dan Kesehatan Hewan, pada tahun 2011 produksi daging ternak di Indonesia mencapai 2.414.000 ton di mana untuk unggas sendiri memiliki persentasi terbesar dibandingkan ternak jenis lainnya, yaitu 66% dari total keseluruhan. Industri peternakan unggas merupakan pendorong utama penyediaan protein hewani nasional, sehingga prospek yang sudah bagus ini harus dimanfaatkan untuk memberdayakan peternak di perdesaan melalui pemanfaatan sumberdaya secara lebih optimal.

Industri perunggasan di Indonesia berkembang sesuai dengan kemajuan perunggasan global yang mengarah kepada sasaran mencapai tingkat efisiensi usaha yang optimal, sehingga mampu bersaing dengan produk-produk unggas dari luar negeri. Produksi unggas diarahkan untuk meningkatkan efisiensi sehingga dapat menekan biaya produksi. Pertumbuhan permintaan hasil ternak unggas sangat didukung oleh faktor meningkatnya daya beli masyarakat Indonesia karena bertumbuhnya kelas menengah dan peningkatan konsumsi tingkat konsumsi daging masyarakat Indonesia. (Orissa International, 2017).

### **2.1.2 Peternakan Ayam Petelur di Indonesia**

Ayam petelur adalah ayam yang dipelihara dengan tujuan menghasilkan banyak telur, dimana telur sendiri merupakan produk akhir ayam dan tidak boleh disilangkan kembali (Sudaryani, 2000). Ayam petelur dikelompokkan menjadi 2 tipe yakni tipe medium dan tipe ringan. Ayam petelur tipe ringan merupakan ayam yang dipelihara untuk tujuan bertelur saja, dengan ciri-ciri badan kecil, ramping bulunya berwarna putih dan memiliki jengger tunggal berwarna merah darah. Ayam petelur merupakan ayam tipe ringan yang sensitif terhadap cuaca sehingga mengakibatkan produksi telur menurun drastis. Sedangkan ayam petelur tipe

medium adalah ayam yang memiliki ciri-ciri badannya agak berat, bertelur cukup banyak, telur berwarna coklat (Sudaryani & Santoso, 2002).

Ciri lain ayam petelur adalah mempunyai badan yang relatif lebih kecil, aktif bergerak, mudah terkejut, cepat dewasa, sedikit atau hampir tidak ada sifat mengeram, umumnya mempunyai kaki tidak berbulu dan pada cuping telinga berwarna putih (Rasyaf, 2001). Sifat-sifat yang dikembangkan pada tipe ayam petelur adalah cepat mencapai dewasa, ukuran telurnya normal, bebas dari mengeram, serta bebas dari kanibalisme dan sebagainya (Yuwanta, 2004).

Menurut USAID (2013), tingkat produksi ayam petelur dan telur ayam sangat berkorelasi dengan populasi masyarakat di daerah tersebut. Populasi ayam petelur di Indonesia masih terkonsentrasi di Pulau Jawa, khususnya Jawa Timur dan Jawa Tengah. Gambar 2.2 menunjukkan bahwa ayam petelur di Jawa Timur dan Jawa Tengah mencapai 35% dari total populasi ayam petelur di seluruh Indonesia. Hal ini disebabkan oleh infrastruktur di daerah Jawa yang lebih baik dibandingkan dengan daerah lainnya.

Sumber: Badan Pusat Statistik (2017)

Provinsi	Populasi Ayam Ras Petelur menurut Provinsi (Ekor)									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Average	%
JAWA TIMUR	33.046.601	21.959.505	37.035.251	40.268.631	43.066.361	41.156.842	43.221.466	43.791.025	37.943.210	23,4%
JAWA TENGAH	16.519.794	17.712.776	18.395.051	19.881.430	21.630.154	20.293.547	21.865.087	22.204.964	19.812.850	12,2%
JAWA BARAT	10.403.803	11.252.390	11.930.515	12.271.938	12.882.262	13.290.146	14.469.405	15.830.703	12.791.395	7,9%
SUMATERA UTARA	7.702.353	8.350.030	8.994.445	12.055.592	15.704.311	14.838.083	15.207.333	15.245.074	12.262.153	7,6%
SULAWESI SELATAN	5.971.926	6.458.425	6.754.136	7.800.790	8.303.129	10.481.875	11.586.329	12.744.962	8.762.697	5,4%
SUMATERA BARAT	7.203.319	7.801.317	7.816.396	8.130.585	8.519.893	8.393.469	8.436.629	8.469.005	8.096.327	5,0%
SUMATERA SELATAN	5.144.080	5.400.690	5.872.442	5.760.798	6.562.387	6.249.348	6.349.630	6.636.440	5.996.977	3,7%
LAMPUNG	3.495.577	4.419.062	4.526.690	7.699.572	5.121.094	5.061.800	5.077.341	5.217.335	5.077.309	3,1%

Gambar 2.2. Provinsi dengan Populasi Ayam Petelur Terbesar di Indonesia Tahun 2009 - 2016

Daerah-daerah di Sumatera juga memiliki populasi ayam petelur yang cukup tinggi. Di antara 10 daerah yang memiliki tingkat populasi ayam petelur terbesar di Indonesia, Sumatera Utara dan Lampung memiliki tingkat pertumbuhan cukup tinggi, masing-masing 10% dan 6% setiap tahunnya pada periode 2009 – 2016, lebih tinggi bila dibandingkan dengan pertumbuhan populasi di Pulau Tengah dan Jawa Timur. Hal ini menunjukkan peluang yang cukup besar untuk pertumbuhan usaha peternakan ayam petelur di daerah tersebut. Potensi bisnis peternakan ayam petelur ini juga didukung dengan produksi telur ayam di masing-masing provinsi yang tidak berbeda jauh dengan persebaran populasi ayam petelurnya, ditunjukkan pada Gambar 2.3.



Provinsi	Produksi Telur Ayam Petelur menurut Provinsi (Ton)								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Average	%
JAWA TIMUR	204.147	209.516	235.832	270.700	293.532	291.399	390.055	270.740	24,1%
JAWA TENGAH	169.146	174.884	179.974	192.071	204.357	191.546	202.110	187.727	16,7%
JAWA BARAT	95.628	103.428	115.787	120.123	131.586	134.581	133.436	119.224	10,6%
SUMATERA UTARA	69.323	74.302	79.204	108.018	140.711	132.949	136.258	105.824	9,4%
SULAWESI SELATAN	45.148	45.903	50.003	60.144	64.017	80.815	89.331	62.194	5,5%
SUMATERA BARAT	55.538	55.538	60.148	62.687	65.688	63.706	65.046	61.193	5,4%
SUMATERA SELATAN	46.683	47.616	48.726	49.540	59.106	55.354	56.242	51.895	4,6%
LAMPUNG	34.231	40.470	44.878	61.335	51.388	50.786	37.839	45.847	4,1%
BANTEN	43.620	41.581	57.626	47.455	46.751	40.279	45.918	46.176	4,1%
BALI	28.894	29.472	36.606	47.969	36.590	36.602	40.987	36.731	3,3%

Gambar 2.3. Provinsi dengan Produksi Telur Ayam Terbesar di Indonesia Tahun 2009 – 2015

Sumber: Badan Pusat Statistik (2017)

### 2.1.3 Value Chain Peternakan Ayam Petelur

*Value chain* adalah rantai nilai adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan suatu perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa. Konsep ini dipopulerkan oleh Michael Porter pada buku *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).



Gambar 2.4. Value Chain Peternakan Ayam Petelur

Sumber: USAID (2013)

Tahapan proses peternakan ayam petelur terdiri dari DOC (*Day Old Chicken*), *grower*, dan *layer*. Peternak ayam petelur tersebar di seluruh Indonesia

dan biasanya peternak ini menerima telur dari peternakan induk. DOC (*Day Old Chicken*) yang menetas dijual ke peternakan ayam petelur komersial secara nasional yang bervariasi ukurannya dari burung 1.000 - 1m dan rata-rata 30.000 ekor. Ayam-ayam dipelihara di lahan petelur sampai titik tertentu (18 minggu) kemudian menjalani fase peletakan hingga 18 bulan. Saat ini seekor ayam bisa bertelur hingga 400 butir telur (24kg). Kemudian ayam disembelih dan masuk ke sistem pemotongan di pasar basah. Telur dijual ke pedagang kemudian masuk ke pasar dengan kebanyakan telur terjual di pasar basah berdasarkan ukuran beratnya. Sedangkan di supermarket telur dijual dalam berbagai ukuran kemasan. (USAID, 2013).

Langkah untuk memulai ternak ayam petelur yaitu sebagai berikut:

- Persiapan kandang

Pada peternakan ayam petelur, kandang yang diperlukan ada dua yaitu; kandang untuk pullet atau DOC ayam petelur (berbentuk postal atau litter) dan kandang untuk ayam yang siap bertelur (yang berbentuk kandang baterai). Dalam mempersiapkan kandang untuk pullet atau DOC itu sendiri. Perlu kandang yang memiliki karakteristik khusus. Karena DOC rawan terhadap kematian.

Kandang untuk DOC harus memiliki fungsi sebagai berikut, yaitu :

- Dapat melindungi DOC dari iklim dan cuaca yang buruk
- Dapat memberikan kenyamanan terhadap DOC
- Memiliki temperatur suhu yang sesuai dengan kebutuhan DOC
- Memiliki kelembaban yang juga sesuai untuk DOC

- Persiapan pullet atau DOC

Pemilihan DOC yang tidak benar akan berimbas pada proses produksi telur yang kurang maksimal. Cara memilih DOC ayam petelur yang berkualitas adalah dengan memilih DOC dari peternakan yang berkualitas dan memiliki sertifikat standard. Karena pada umumnya DOC itu memiliki ciri-ciri yang sama. Baik dari peternakan abal-abal maupun dari balai peternakan yang berkualitas memiliki ciri ciri yang hampir serupa. Setelah pemilihan DOC selesai, selanjutnya adalah proses pemeliharaan DOC itu sendiri hingga sampai ayam siap produksi atau siap untuk bertelur. Caranya DOC di pelihara dalam kandang postal. Pastikan kondisi kandang memenuhi standard. Tempat pakan dan minum serta penghangat ruangan

merupakan hal yang wajib. Pemeliharaan ini dilakukan sampai DOC menjadi ayam petelur yang siap produksi. Lalu pindahkan ke dalam kandang baterai. Lamanya pemeliharaan adalah 15 minggu.

- Perawatan atau kesehatan

Ayam petelur perlu dijaga kesehatannya. Karena jika tidak sudah pasti produksi ayam akan menurun. Hindari juga pemindahan kandang yang tidak tepat dan berakibat stress pada ayam. Pemindahan kandang yang ideal adalah 10 hari sebelum ayam memulai produksi telur. Vaksinasi pada ayam juga sangat penting agar ayam tidak terjangkit penyakit yang bisa menyebabkan kerugian karena ayam mati atau tidak mampu memproduksi secara maksimal.

- Masa panen sampai afkiran

Setelah ayam berumur 18 - 19 minggu. Ayam petelur sudah mampu memulai produksi telur dengan frekuensi rata-rata 2 kali dalam sehari. Ketika memasuki fase puncak yaitu antara umur 25 - 29 minggu. Ayam menghasilkan 3 butir per harinya. Ayam petelur sendiri sebenarnya mampu bertelur sampai umur 2 tahun. Namun idealnya setelah umur 1,5 tahun diganti dengan ayam yang masih muda dan memiliki produktivitas yang tinggi.

## **2.2. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah**

UMKM merupakan suatu bentuk usaha kecil masyarakat yang pendiriannya berdasarkan inisiatif seseorang. Sebagian besar masyarakat beranggapan bahwa UMKM hanya menguntungkan pihak-pihak tertentu saja. Padahal sebenarnya UMKM sangat berperan dalam mengurangi tingkat pengangguran yang ada di Indonesia. UMKM dapat menyerap banyak tenaga kerja Indonesia yang masih menganggur. Peran klasik UMKM yang paling populer dan sangat penting adalah kemampuannya menyediakan kesempatan kerja. UMKM memiliki peran komplementer dengan perusahaan-perusahaan besar dalam penciptaan kesempatan kerja maupun pertumbuhan ekonomi (Giaoutzi et.al, 1988, Alsters dan van Mark 1986, Amstrong et.al, 2000, Nugent, et.al. 2002, Tambunan, 2000, Sudarto, 2001).

Dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dijelaskan beberapa pengertian UMKM sebagai berikut:

1. Usaha Mikro

Usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

## 2. Usaha Kecil

Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.

## 3. Usaha Menengah

Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Menurut Marhadi (2003), usaha kecil menengah merupakan usaha yang banyak dilakukan oleh masyarakat dan hasil usahanya dibutuhkan oleh masyarakat itu sendiri. Usaha dibentuk dengan modal pribadi atau dari orang lain untuk memenuhi kebutuhannya dengan cara memperoleh pendapatan dari usaha tersebut.

### 2.2.1 Kriteria Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) kriteria untuk tiap jenis usaha adalah sebagai berikut

- Usaha Mikro
  - a. memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
- Usaha Kecil

- a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
- Usaha Menengah
    - a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
    - b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

### 2.2.2 Karakteristik Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Menurut LPPI & Bank Indonesia (2015), karakteristik UMKM dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1. Karakteristik UMKM

Ukuran Usaha	Karakteristik
Usaha Mikro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis barang/komoditi tidak selalu tetap; sewaktu-waktu dapat berganti.</li> <li>• Tempat usahanya tidak selalu menetap; sewaktu-waktu dapat pindah tempat.</li> <li>• Belum melakukan administrasi keuangan yang sederhana sekalipun.</li> <li>• Tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha.</li> <li>• Sumber daya manusia (pengusaha) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai.</li> <li>• Tingkat pendidikan rata-rata relatif sangat rendah.</li> <li>• Umumnya belum akses kepada perbankan, namun sebagian sudah akses ke lembaga keuangan non bank.</li> <li>• Umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.</li> <li>• Contoh: Usaha perdagangan seperti kaki lima serta pedagang di pasar.</li> </ul>
Usaha Kecil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis barang/komoditi yang diusahakan umumnya sudah tetap tidak gampang berubah.</li> <li>• Lokasi/tempat usaha umumnya sudah menetap tidak berpindah-pindah.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pada umumnya sudah melakukan administrasi keuangan walau masih sederhana.</li> <li>• Keuangan perusahaan sudah mulai dipisahkan dengan keuangan keluarga.</li> <li>• Sudah membuat neraca usaha.</li> <li>• Sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.</li> <li>• Sumber daya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam berwira usaha.</li> <li>• Sebagian sudah akses ke perbankan dalam keperluan modal.</li> <li>• Sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik seperti business planning.</li> <li>• Contoh: Pedagang di pasar grosir (agen) dan pedagang pengumpul lainnya.</li> </ul>
Usaha Menengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, dengan pembagian tugas yang jelas antara lain, bagian keuangan, bagian pemasaran dan bagian produksi.</li> <li>• Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur sehingga memudahkan untuk auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan.</li> <li>• Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan.</li> <li>• Sudah memiliki persyaratan legalitas antara lain izin tetangga.</li> <li>• Sudah memiliki akses kepada sumber-sumber pendanaan perbankan.</li> <li>• Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.</li> <li>• Contoh: Usaha pertambangan batu gunung untuk kontruksi dan marmer buatan.</li> </ul>

Sumber: LPPI & Bank Indonesia (2015)

### 2.3. Organisasi

Organisasi definisikan sebagai sekelompok manusia yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (*common goals*). Pada dasarnya organisasi merupakan alat yang ditemukan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui tindakan kolektif. Menurut Cherrington (1989), organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur dan yang didirikan oleh manusia serta beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka mencapai satu set tujuan tertentu. Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, serta didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Robbins, 2000).

Sebuah organisasi yang besar, memiliki teknologi yang bersifat rutin, serta

lingkungan yang stabil cenderung menciptakan organisasi dengan tingkat formalitas, spesialisasi, serta sentralisasi yang tinggi (Daft, 2010). Menurut Siagan (2008:6), organisasi baik itu organisasi formal maupun informal dalam melakukan segala aktivitasnya pastilah terdapat hubungan diantara orang-orang yang melaksanakan aktivitas tersebut. Semakin banyak aktivitas yang dilakukan, maka akan semakin kompleks juga hubungan yang terjalin. Mengatasi masalah itu, maka dibuatlah struktur organisasi yang menggambarkan hubungan antar kelompok/bagian. Organisasi menciptakan sebuah struktur untuk mengkoordinasikan kegiatan faktor kerja dan mengontrol tindakan anggota (Rezayian, 2005). Setiap pekerjaan akan muncul pembagian kerja, setelah itu akan ada koordinasi kerja untuk pembagian kekuasaan. Menurut Mintzberg (1979), struktur organisasi adalah kerangka kerja hubungan pada pekerjaan, sistem, proses, orang dan kelompok untuk melakukan upaya mencapai tujuan. Struktur organisasi adalah seperangkat metode membagi tugas untuk menentukan tugas dan koordinasi antar anggota (Monavarian et al., 2007)

### **2.3.1 Jenis organisasi**

Organisasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu organisasi berorientasi ekonomi pada laba (*profit oriented organization*) dan organisasi tidak berorientasi ekonomi yaitu nirlaba (*not-for-profit organization*). Organisasi berorientasi ekonomi adalah jenis organisasi yang sengaja didirikan untuk membantu manusia memenuhi kebutuhan ekonomi, khususnya kebutuhan ekonomi para pendirinya atau pemilik organisasi tersebut. Keberhasilan perusahaan adalah sejauh mana organisasi mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi para pendiri yang diukur dengan meningkatnya jumlah kekayaan (biasanya dinyatakan dalam satuan mata uang) para pendiri. Organisasi nirlaba (*not-for-profit organization*), seperti tersirat dari namanya, ukuran keberhasilan organisasi seperti ini bukan laba, melainkan ukuran-ukuran lain sesuai dengan tujuan awal pendirian organisasi. Tujuannya agar sepak terjang pemerintah dalam melayani masyarakat bisa lebih baik dan terus meningkat.

## **2.4. Efektivitas Organisasi**

Menurut Effendy (1989) mendefinisikan efektivitas sebagai komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan biaya yang

dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan. Selain itu Streers (1977:2) mengatakan bahwa makin rasional suatu organisasi, makin besar upayanya pada kegiatan yang mengarah ke tujuan. Makin besar kemajuan yang diperoleh ke arah tujuan, organisasi makin efektif pula. Efektivitas dipandang sebagai tujuan akhir organisasi. Steers menegaskan bahwa, efektivitas adalah tujuan akhir dari suatu organisasi. Organisasi-organisasi yang rasional, akan mengarahkan segala tindakannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan ditetapkan oleh organisasi. Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan (Mahmudi, 2005:92).

Menurut Indrawijaya (1983), memberikan definisi bahwa organisasi dapat pula didefinisikan sebagai suatu himpunan interaksi manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang terikat dalam suatu ketentuan yang telah disetujui bersama. Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauhmana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Drucker (1964:5) mendefinisikan efektivitas sebagai melakukan pekerjaan yang benar (*doing the rights things*). Robbins (1990) mendefinisikan efektivitas organisasi sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya. Tingkat efektivitas organisasi menunjukkan pada tingkat jauh organisasi melaksanakan kegiatan atau sesuai dengan fungsinya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan metode yang optimal dan sumber-sumber yang ada. Ada dua aspek didalam efektivitas organisasi yaitu; tujuan organisasi dan pelaksanaan fungsi atau cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Stoner (1982), menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Gie (1991) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja suatu perusahaan yaitu; motivasi kerja, kemampuan kerja, suasana kerja, lingkungan kerja, perlengkapan dan fasilitas, serta prosedur kerja.



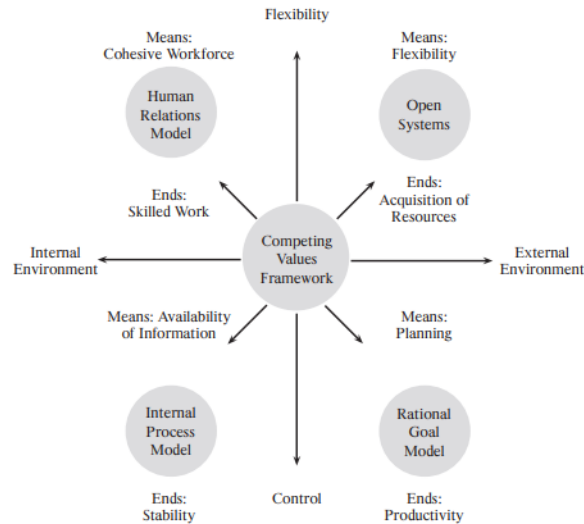
### 2.4.1 Konsep Pengukuran Efektivitas Organisasi

#### 1. *Organizational Effectiveness Menu*

*Organizational Effectiveness Menu* (OE Menu) adalah prosedur untuk menilai efektivitas organisasi. OE Menu ditentukan oleh kinerja organisasi mana yang dapat diukur. Dengan menggunakan menu seperti itu, manajer membuat keputusan, merencanakan, dan berkomunikasi dengan konstituen internal dan eksternal dapat ditingkatkan. Terdapat 60 kriteria pada OE Menu. OE Menu berisi serangkaian kriteria komprehensif yang mencakup penilaian kuantitatif dan kualitatif, berbagai tingkat konseptualisasi tentang efektivitas organisasi dan kerangka waktu yang berbeda di sekitar penilaian efektivitas organisasi. Dalam melakukan penilaian efektivitas organisasi, EO Menu memperhatikan setiap *stakeholder* di organisasi tersebut. Hasil dari evaluasi penilaian ini dapat digunakan untuk *decision making* para manajer.

#### 2. *Competing Values Approach*

*Competing Values Approach* (CVA) dikembangkan untuk menjelaskan perbedaan dalam nilai-nilai yang mendasari model efektivitas organisasi dan beroperasi dengan menggabungkan dua nilai di tiap masing-masing tiga bidang. Quinn dan Rohrbaugh (1981) melaporkan hasil dari studi eksplorasi awal di mana mereka mengundang tujuh ahli dengan minat penelitian terbukti dalam teori organisasi untuk mengurangi Campbell (1977) daftar 30 indeks efektivitas yang sering dikutip. Model CVA berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya. Dalam riset mereka mengenai efektivitas organisasi, ternyata 39 indikator efektivitas organisasi dari hasil penelitian John Campbell dan rekan-rekannya (Cameron dan Quinn, 2006: 34) dapat diajukan sebagai suatu analisa terdiri dari dua dimensi utama yang mengatur indikator-indikator tersebut menjadi empat kluster utama.



Gambar 2.5 *Competing Values Model of Organizational Effectiveness*

Sumber: Quinn (1981) dan Rohrbaugh (1983)

### 3. *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja bisnis yang terdiri dari serangkaian kegiatan penilaian implementasi strategi perusahaan yang memberikan pandangan kepada manajer puncak untuk dapat melihat kondisi terkini perusahaan. Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai efektivitas sebuah organisasi, dikarenakan apabila kinerja berjalan dengan baik organisasi akan efektif. *Balanced Scorecard* (BSC) mencakup ukuran keuangan dan ukuran operasional sebagai pendorong kinerja keuangan masa depan, meliputi kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan aktivitas inovasi serta peningkatan organisasi. BSC sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Dalam penerapan *balanced scorecard* terdapat empat perspektif yaitu; keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menjadi peta wilayah dimana strategi-strategi yang relevan akan dikelompokkan berdasarkan wilayah tersebut. Bagan tersebut kemudian disebut sebagai peta strategi (*strategy map*) yang berisi sasaran strategi (*strategy objective*) dari organisasi. Setiap sasaran strategi yang ada dalam bagan BSC harus ditentukan KPI nya. Penentuan

KPI ini bukan merupakan proses yang mudah. Jika salah dalam menentukan KPI maka kinerja organisasi yang dihasilkan bisa tidak relevan. Terdapat tujuh karakteristik KPI yang efektif menurut David Parmenter (2007), yaitu:

1. Ukuran non-finansial (tidak dinyatakan dalam dolar, yen, dan sebagainya)
2. Ukuran kekerapan (misalnya, harian atau 24 jam/7 hari)
3. Ditindaklanjuti oleh tim manajemen senior
4. Semua anggota organisasi harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi
5. Baik individu maupun tim harus ikut bertanggungjawab
6. Berpengaruh signifikan (misalnya, berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan-Critical Success Factors: CSF dan lebih dari satu perspektif dalam BSC)
7. Berpengaruh positif (misalnya, mempengaruhi pengukuran kinerja lain secara positif).

Dalam menentukan KPI tidak boleh menimbulkan ambiguitas atau multi interpretasi. KPI harus SMART (*Specific, Measurable, Agreeable, Realistic, Timebound*).

#### 4. *Organizational Effectiveness Checklist*

*Organizational Effectiveness Checklist* (OEC) adalah pendekatan untuk mengevaluasi efektivitas organisasi dengan melihat *strength* dan *weakness* perusahaan. OEC dimaksudkan untuk menawarkan metode praktis untuk evaluasi efektivitas organisasi yang memberikan arahan bagi organisasi yang akan melakukan evaluasi. Menurut Martz (2008) OEC memiliki *checklist* yang dilakukan secara berulang dengan dua puluh sembilan *checkpoint* yang dikelompokkan menjadi enam langkah evaluasi umum. *Checklist* pada OEC memiliki 12 kriteria umum yang dapat digunakan di semua jenis perusahaan.

### 2.4.2 Evaluasi Organisasi

Jones dalam Winarno mengartikan evaluasi adalah kegiatan yang bertujuan untuk menilai manfaat suatu kebijakan. Serta secara umum kebijakan evaluasi dapat

dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang menyangkut substansi, implementasi, dan dampak. Hal ini berarti bahwa proses evaluasi tidak hanya dapat dilakukan pada tahapan akhir saja, melainkan keseluruhan dari proses kebijakan dapat dievaluasi. Sebuah kebijakan tidak bisa dilepas begitu saja, tanpa dilakukan evaluasi. Evaluasi kebijakan dilakukan untuk menilai sejauhmana keefektifan kebijakan publik untuk dipertanggungjawabkan kepada publiknya dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Evaluasi dibutuhkan untuk melihat kesenjangan antara harapan dan kenyataan.

Kebijakan evaluasi menurut Wibawa dalam Nugraha (2011:463) evaluasi kebijakan memiliki empat fungsi, yaitu:

1. Eksplanasi yaitu melalui evaluasi dapat dipotret realitas pelaksanaan program dan dapat dibuat suatu generalisasi tentang pola-pola hubungan antar berbagai dimensi realitas yang diamatinya.
2. Kepatuhan yaitu melalui evaluasi dapat diketahui apakah tindakan yang dilakukan oleh para pelaku, baik birokrasi maupun pelaku lainnya, sesuai dengan standar dan prosedur yang ditetapkan oleh kebijakan.
3. Audit yaitu melalui evaluasi dapat diketahui, apakah output benar-benar sampai ke tangan kelompok sasaran kebijakan, atau justru ada kebocoran atau penyimpangan.
4. Akunting yaitu dengan evaluasi dapat diketahui apa akibat sosialekonomi dari kebijakan tersebut.

Sedangkan menurut Subarsono (2005:120) merinci beberapa tujuan dari evaluasi antara lain sebagai berikut:

- a. Menentukan tingkat kinerja suatu kebijakan
- b. Mengukur tingkat efisiensi suatu kebijakan
- c. Mengukur tingkat keluaran (outcome) suatu kebijakan
- d. Mengukur dampak suatu kebijakan
- e. Untuk mengetahui apabila ada penyimpangan

## **2.5. Organization Effectiveness Checklist (OEC)**

*Organizational Effectiveness Checklist* (OEC) adalah metode untuk melakukan evaluasi efektivitas organisasi. OEC menguraikan proses sistematis untuk menilai efektivitas organisasi dan menemukan kekurangan yang ada untuk

mengevaluasi efektivitas organisasi. Kerangka ini dimaksudkan untuk menawarkan metode praktis untuk evaluasi efektivitas organisasi yang memberikan arahan bagi organisasi yang akan melakukan evaluasi. Evaluasi dalam lingkup organisasi mengacu pada proses *benchmarking*, penilaian, audit, penelitian, dan melakukan peninjauan terhadap faktor-faktor yang ada di organisasi, sedangkan evaluasi disediakan terutama untuk mengacu pada penilaian kinerja (Martz, 2008).

Metode OEC dalam penilaian kinerja mempertimbangkan segala aspek organisasi secara keseluruhan. OEC didasarkan dalam perspektif sistem rasional yang terbuka dan berasumsi bahwa organisasi sengaja disusun untuk memenuhi tujuan tertentu. OEC memiliki kriteria penilaian kinerja yang dapat berlaku di seluruh organisasi. Karakteristik dari OEC adalah menyeimbangkan pertimbangan jangka pendek dengan melihat kepentingan jangka panjang.

OEC memiliki *checklist* yang dilakukan secara berulang dengan dua puluh sembilan *checkpoint* yang dikelompokkan menjadi enam langkah evaluasi umum. *Checklist* pada OEC memiliki 12 kriteria umum yaitu *efficiency, productivity, stability, innovation, growth, evaluative, fiscal health, output quality, information management, conflict and cohesion, and intra and extra organizational harm minimization*. Enam langkah dalam mengevaluasi efektivitas organisasi akan dijelaskan sebagai berikut:

### **2.5.1 Tetapkan Batas-Batas Evaluasi**

Langkah pertama adalah menentukan batasan-batasan untuk dilakukannya evaluasi. Mendefinisikan apa yang ada dan yang tidak termasuk dalam evaluasi. Kerumitan suatu organisasi, konstituensi dan perspektifnya serta lingkungan sistem terbuka yang mengharuskan dalam menyusun efektivitas dibatasi pada awal evaluasi (Cameron & Whetten, 1983). Batas-batasan yang perlu diperhatikan adalah:

1. Identifikasi kepentingan dalam melakukan evaluasi
2. Klarifikasi wilayah organisasi untuk dievaluasi
3. Menjelaskan mengapa evaluasi perlu dilakukan
4. Klarifikasi jangka waktu yang akan digunakan
5. Klarifikasi sumber daya yang tersedia untuk evaluasi
6. Mengidentifikasi penerima manfaat utama dan peserta organisasi

## 7. Melakukan penilaian evaluasi

### 2.5.2 Melakukan Penilaian Kebutuhan Kinerja

Langkah kedua adalah melakukan penilaian kebutuhan kinerja untuk mengetahui tujuan organisasi. Penilaian kebutuhan kinerja mengeksplorasi dan mendefinisikan keadaan organisasi saat ini dari perspektif internal dan eksternal. Selain memberikan informasi yang diperlukan untuk identifikasi kebutuhan tingkat kinerja, mengklarifikasi masalah atau peluang, menyediakan data kinerja dasar, dan menetapkan prioritas untuk membuat keputusan. Perspektif internal dapat diperoleh dari informasi organisasi dan dianalisis menggunakan SWOT, sedangkan perspektif eksternal bisa dianalisis dari kondisi organisasi menggunakan Porter's Five Force.

### 2.5.3 Menentukan Kriteria

OEC memiliki dua kategori kriteria: kriteria umum yang berlaku untuk keseluruhan organisasi dan kriteria untuk aspek tertentu berdasarkan pada penilaian kebutuhan perusahaan baik di bidang politik, sosial, dan lingkungan. OEC mencakup 12 kriteria penilaian untuk menilai tingkat efektivitas perusahaan. Dikarenakan kriteria tersebut sangat *general*, harus dilakukan verifikasi terhadap objek penelitian dan penentuan *performance standard* yang sesuai dengan perusahaan.

### 2.5.4 Merencanakan dan Melaksanakan Evaluasi

Langkah keempat adalah rencana evaluasi dan implementasi. Mengumpulkan informasi dan data utama yang mempengaruhi rencana evaluasi termasuk keterampilan tim evaluasi, desain dan struktur organisasi, sumber daya yang tersedia dan apa yang akan diharapkan dari evaluasi. Pada tahapan ini yang dilakukan adalah mengidentifikasi sumber data, mengidentifikasi metode pengumpulan data, mengumpulkan dan menganalisis data.

### 2.5.5 Melakukan Pengumpulan dan Analisis Data

dalam pengumpulan data adalah dengan penggabungan nilai-nilai data faktual ke dalam suatu kesimpulan evaluatif. Ketika evaluasi digunakan untuk tujuan formatif daripada tujuan sumatif, menetapkan kriteria organisasi kinerja mungkin semua yang dituntut kembali. Membuat *organizational performance*

*profile* untuk memberikan ringkasan semua kriteria kepada orang yang berkepentingan dan menyoroti indikator untuk meningkatkan efektivitas.

1. Membuat *organizational performance profile* untuk setiap kriteria

*Organizational performance profile* adalah ilustrasi grafis tentang seberapa baik organisasi pada pada setiap kriteria sesuai dengan matriks kinerja. Dengan kriteria yang tercantum pada sumbu vertikal dan penilaian efektivitas yang ditunjukkan pada sumbu horizontal, dan bar yang memanjang keluar adalah peringkat.

2. Identitas kekuatan dan kelemahan organisasi

Berdasarkan dari *organizational performance profile*, bidang kekuatan (*strength*) dan area yang membutuhkan perhatian dapat diidentifikasi keefektifitasannya. *Checkpoint* ini dimaksudkan untuk menyoroti efektivitas organisasi pada tiap kriteria dan berguna untuk daftar kekuatan dan kelemahan. Sehingga dengan mudah melihat bagian-bagian yang perlu diperbaiki.

### **2.5.6 Menyampaikan Laporan Aktivitas Evaluasi**

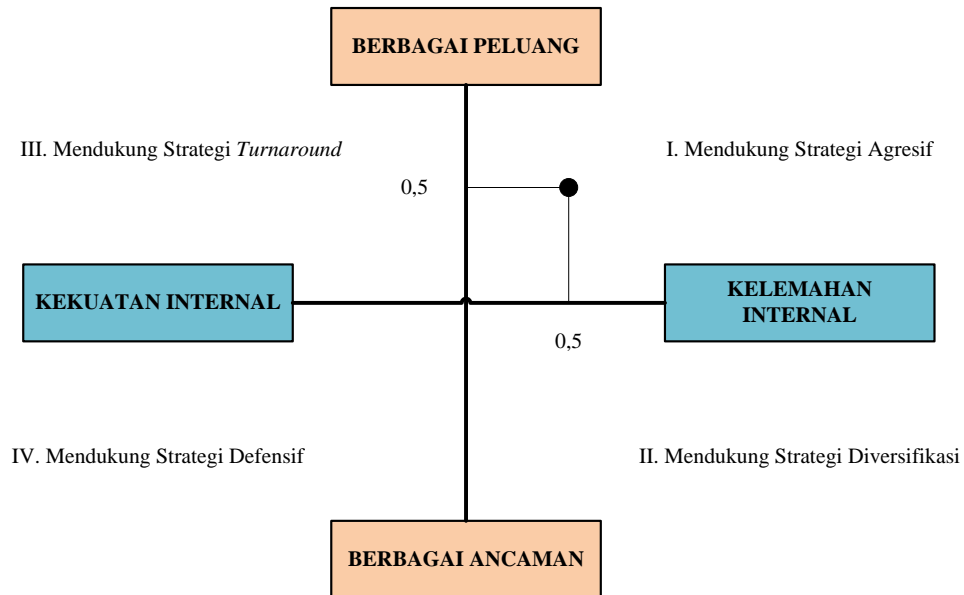
Langkah keenam adalah mengkomunikasikan hasil dari evaluasi, bagian menarik kesimpulan dan saran. Kesimpulan dan saran diberikan terhadap hasil analisis dan interpretasi yang telah dirumuskan sebelumnya. Kesimpulan yang diberikan dapat menjawab tujuan dari penelitian, serta saran yang diberikan merupakan usulan untuk perusahaan.

## **2.6. Analisis SWOT**

Keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan disebut analisis SWOT. Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) merupakan cara untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal (Kotler, 2009:51). Analisis SWOT akan di petakan dari hasil analisis kondisi dan lingkungan. Selanjutnya Fredi Rangkuti (2004: 18) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

SWOT digunakan untuk menganalisa mengenai kekuatan, kelemahan serta keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan yang dilakukan melalui analisa terhadap kondisi internal perusahaan, serta analisa mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dilakukan melalui analisa terhadap kondisi

eksternal perusahaan. Menurut Ferrel dan Harline (2005), fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Berikut ini adalah gambaran posisi kuadran pada SWOT yang dihadapi sebuah organisasi beserta strateginya:



Gambar 2.6. Peta Kuadran Pada SWOT

Sumber: Freddy (2006)

Penjelasan mengenai gambar 2.6 menurut Freddy Rangkuti (2006:20):

- Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).
- Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

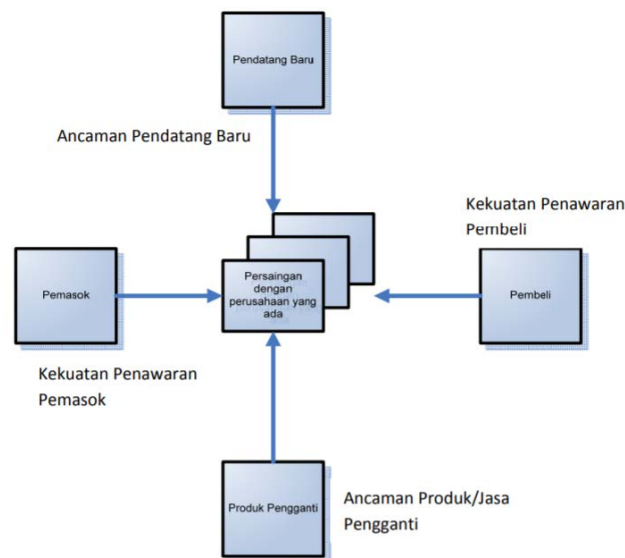


- Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

## 2.7. Porter's Five Forces Model Analysis

*Porter's Five Forces Model* adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri (David, 2011, p. 74). Menurut Porter (2008:3) definisi analisis *Porter's Five Forces* ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah suatu produk memiliki potensi yang menguntungkan dimana keuntungan tidak hanya diambil dari kondisi yang baik tetapi juga harus dari kondisi yang lemah. Selain itu PORTER 5 Forces membantu dalam mengetahui keunggulan posisi kompetisi pada saat ini dan yang akan dihadapi kemudian. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kekuatan, mengantisipasi kelemahan dan akan menghindari perusahaan dalam pengambilan keputusan yang salah.

Secara konvensional *tool* ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi apakah suatu produk baru, layanan atau suatu bisnis dapat menghasilkan suatu keuntungan bagi perusahaan. Porter's Five Forces Model yaitu terdiri dari:



Gambar 2.7. Porter's Five Forces Model

Sumber: Porter (2008)

1. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (*Threat of Substitute Product and Service*)

Hambatan masuk (*entry barriers*) merupakan berbagai faktor yang akan menghambat pendatang baru (*potential new entrants*) memasuki suatu industri di Five Forces Model. Hambatan masuk yang rendah akan mengakibatkan suatu industri mengalami penurunan profitabilitas dengan cepat karena semakin meningkatnya persaingan di antara perusahaan dalam satu industri. Sebaliknya dalam Five Forces Model hambatan masuk industri yang tinggi, diasumsikan akan dapat mempertahankan daya tarik industri untuk jangka waktu yang panjang.

2. *Bargaining Power of Suppliers* (Pemasok)

Apabila perusahaan dapat memperoleh pasokan bahan baku dari beberapa pemasok maka kedudukan perusahaan relatif lebih kuat dibandingkan pemasok sehingga pemasok tidak akan memberikan ancaman berarti bagi perusahaan di Five Forces Model. Tetap apabila perusahaan bergantung hanya kepada satu pemasok maka kedudukan pemasok menjadi kuat dan dapat menimbulkan ancaman bagi perusahaan.

3. *Bargaining Power of Buyers* (Consumers)

Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Daya tawar pembeli tinggi bila;

- a. Jumlah industri sangat banyak, tetapi jumlah pembeli hanya sedikit
- b. Tersedia banyak alternatif produk substitusi
- c. Mutu produk tidak terlalu dipentingkan oleh pembeli
- d. Pembeli bersifat sensitif terhadap harga produk

4. *Threat of Substitute Product*

Persaingan terhadap produk dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama sehingga menimbulkan persaingan langsung (*direct competition*), melainkan bisa juga berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Produk seperti itu dinamakan produk substitusi (*substitute products*). Ancaman produk pengganti tinggi bila:

- a. Pembelian dapat dengan mudah menemukan produk pengganti dengan harga menarik atau kualitas yang lebih baik.
- b. Pembeli dapat beralih dari satu produk atau layanan lain dengan biaya yang murah

#### 5. *Competitive Rivalry Within the Industry*

Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan bersaing dalam memperebutkan marketshare pasar. Intensitas persaingan tinggi bila;

- a. Pesaing banyak atau seimbang kekuatannya
- b. Pertumbuhan industri rendah
- c. Biaya tetap tinggi
- d. Pesaing beraneka ragam dalam : strategi, asal usul, dan kepribadian

### 2.8. **Analytic Hierarchy Process (AHP)**

Menurut Saaty (2008), metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) adalah teori pengukuran melalui perbandingan berpasangan dan bergantung pada penilaian para ahli untuk menurunkan skala prioritas. AHP digunakan untuk menurunkan skala rasio dari beberapa perbandingan berpasangan yang bersifat diskrit maupun kontinu (Saaty, 2001). Perbandingan berpasangan tersebut dapat diperoleh melalui pengukuran aktual maupun pengukuran relatif dari derajat kesukaan, atau kepentingan. AHP merupakan salah satu metode untuk membantu menyusun suatu prioritas dari berbagai pilihan yang bersifat multi kriteria. Karena sifatnya yang multi kriteria, metode AHP cukup banyak digunakan dalam penyusunan prioritas.

*Analytical Hierarchy Process* merupakan prosedur terstruktur dan sistematis yang digunakan untuk menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah (Saaty, 1980). Hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti oleh level faktor, kriteria, sub kriteria dan seterusnya hingga level terakhir dari alternatif (Darmanto, Latifah, & Susanti, 2014). Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki

sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis (Syaifullah, 2010).

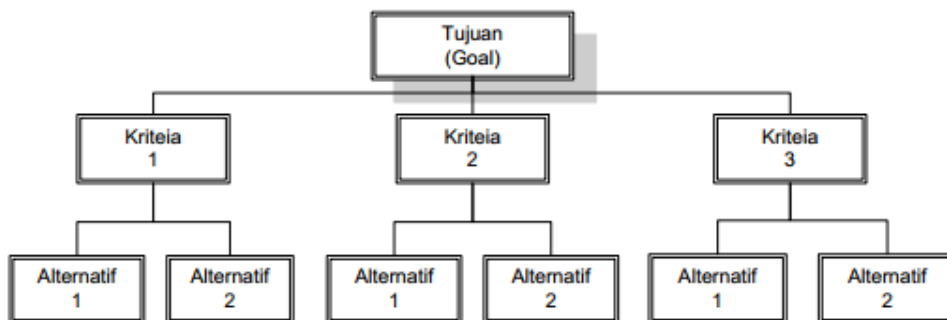
Ada beberapa tahapan dalam pengolahan data dan melakukan *Analytical Hierarchy Process*, yaitu:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi

Tahap awal pada AHP adalah mempelajari beberapa rujukan untuk dapat mendefinisikan permasalahan yang dihadapi dan menentukan solusi yang diinginkan. Identifikasi masalah yang akan diselesaikan secara jelas dan mudah dipahami. Masalah dan solusi yang ditentukan bisa lebih dari satu, setelah itu akan dikembangkan ke tahap selanjutnya.

2. Membuat struktur hierarki

Tahap selanjutnya adalah membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama. Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas, kemudian dilanjutkan dengan menyusun hierarki level di bawahnya dengan kriteria-kriteria yang sesuai dengan hierarki di atasnya. Persoalan yang akan diselesaikan, diuraikan menjadi kriteria dan alternatif. Menurut Saaty (1994) tidak ada batasan mengenai jumlah tingkatan pada struktur keputusan yang terstratifikasi dan juga jumlah elemen pada setiap tingkat keputusan.



Gambar 2.8. Struktur Hierarki AHP

Sumber: (Saaty, 1994)

3. Penilaian prioritas elemen kriteria dan alternatif (komparasi berpasangan)

Setelah penetapan kriteria dan alternatif dilakukan, tahap berikutnya adalah perbandingan berpasangan. Perbandingan antar alternatif untuk setiap kriteria dimaksudkan untuk melihat bobot suatu alternatif di setiap kriteria. Sehingga penilaian ini bertujuan untuk melihat seberapa penting suatu pilihan yang dilihat dari kriteria tertentu.

Tabel 2.2. Skala penilaian perbandingan berpasangan

Skala Saaty	Definisi	Deskripsi
1	Sama-sama penting	Bobot prioritas elemen yang satu dinilai <i>sama penting</i> dibandingkan dengan elemen lainnya.
3	Sedikit lebih penting	Bobot prioritas elemen dinilai <i>sedikit lebih penting</i> dibandingkan dengan elemen lainnya.
5	Lebih penting	Bobot prioritas elemen dinilai <i>lebih penting</i> dibandingkan dengan elemen lainnya.
7	Sangat lebih penting	Bobot prioritas elemen dinilai <i>sangat lebih penting</i> dibandingkan dengan elemen lainnya.
9	Mutlak lebih penting	Bobot prioritas elemen dinilai <i>mutlak lebih penting</i> dibandingkan dengan elemen lainnya.
2,4,6,8	Nilai tingkat kepentingan yang mencerminkan suatu kompromi	Nilai kompromi diantara dua nilai perbandingan terdekat.

Sumber: Saaty (1994)

Menurut Saaty (1988), untuk berbagai persoalan skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik untuk mengekspresikan pendapat. Nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan bisa diukur menggunakan tabel analisis, dapat dilihat pada tabel 2.6. skala penilaian perbandingan berpasangan.

#### 4. Membuat matriks perbandingan berpasangan

Tahap keempat adalah menentukan prioritas dan bobot kepentingan setiap elemen keputusan (kriteria) dari data matriks berpasangan pada setiap level hierarki yang sama. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgement* dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Hasil perbandingan berpasangan tersebut akan dimodelkan dalam bentuk matrik A yang berukuran  $n \times n$ . Bentuk model matrik disajikan dalam tabel 2.7.

Tabel 2.3 Matriks Perbandingan Berpasangan

C	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	...	A <sub>n</sub>
A <sub>1</sub>	1	a <sub>12</sub>	...	a <sub>1n</sub>
A <sub>2</sub>	a <sub>21</sub>	1	...	a <sub>2n</sub>
...	...	...	...	...
A <sub>n</sub>	a <sub>n1</sub>	a <sub>n2</sub>	...	1

Sumber: (Saaty, 1994)

Matriks perbandingan berpasangan yang dibuat harus menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.

##### 5. Memeriksa konsistensi hierarki

Konsistensi memiliki dua makna, yaitu; objek-objek yang serupa bisa dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi dan yang kedua adalah menyangkut tingkat hubungan antar objek yang didasarkan pada kriteria tertentu. Rasio konsistensi menunjukkan tingkat konsistensi dan akurasi dalam pengambilan keputusan saat melakukan perbandingan berpasangan. Tingkat konsistensi juga menunjukkan bahwa suatu pendapat mempunyai nilai yang sesuai dengan pengelompokkan elemen pada hirarki. *Consistency Index* (CI) dari suatu pendapat dapat diketahui dengan formulasi sebagai berikut:

$$CI = \frac{L_{max} - n}{n - 1}$$

Dimana, CI = *Consistency Index*

$L_{max}$  = *Eigen value index*

$n$  = Jumlah yang dibandingkan / orde matriks

CI tidak semua memiliki hasil yang konsisten, untuk mengetahui konsistensi secara menyeluruh dari berbagai pertimbangan dapat diukur dengan menggunakan nilai rasio konsistensi. Nilai rasio konsistensi merupakan perbandingan anatar *Consistency Index* (CI) dengan *Random Index* (RI) yang telah ditentukan seperti pada Tabel 2.4 Sehingga, rasio konsistensi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Dimana, CR = *Consistency Ratio*

RI = *Random Idex*

CI = *Consistency Index*

Tabel 2.4. Nilai *Random Index* (RI)

	N									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40,	1,45	1,49

Sumber: Saaty (1994)

Jika nilai *Consistency Ratio* adalah kurang dari sama dengan 0,10 maka hal tersebut mengindikasikan bahwa perbandingan berpasangan yang dilakukan oleh pihak pengambil keputusan dapat dikatakan konsisten. Akan tetapi, jika nilai *Consistency Ratio* lebih besar dari 0,10 maka hal tersebut menunjukkan bahwa pengambil keputusan harus mempertimbangkan kembali atau mengevaluasi kembali penilaian dalam melakukan perbandingan berpasangan.

## 2.9. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
1	Wes, Martz. (2013)	Mengidentifikasi metode praktis untuk evaluasi efektivitas organisasi yang memberikan arahan bagi organisasi yang akan melakukan evaluasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OEC</li> </ul>	Pendekatan untuk mengevaluasi efektivitas organisasi dengan melihat <i>strength</i> dan <i>weakness</i> perusahaan. Terdapat <i>checklist</i> yang dilakukan secara berulang dengan dua puluh sembilan <i>checkpoint</i> yang dikelompokkan menjadi enam tahapan evaluasi umum.
2	Rofai, A. (2006)	Menganalisis hubungan antara faktor-faktor kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal terhadap efektivitas organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPSS 10</li> <li>• Koefisiensi Konkordasi Kendall</li> <li>• Koefisien Determinasi</li> </ul>	Motivasi merupakan variabel yang dominan dibanding kepemimpinan dan kemampuan personal dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal memiliki hubungan positif dengan efektivitas organisasi.
3	Kraft, Kenneth L. and Lawrence R. Jauch (1992)	Untuk menilai efektivitas organisasi yang ditentukan oleh kinerja organisasi. Menganalisis serangkaian kriteria komprehensif yang mencakup penilaian kuantitatif dan kualitatif, berbagai tingkat konseptualisasi tentang efektivitas organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OE Menu</li> </ul>	Hasil dari evaluasi penilaian ini dapat digunakan untuk <i>decision making</i> para manajer, membuat keputusan, merencanakan, dan berkomunikasi dengan melihat internal dan eksternal yang dapat ditingkatkan. Dalam melakukan penilaian efektivitas organisasi, EO Menu memperhatikan setiap <i>stakeholder</i> di organisasi tersebut.
4	Wasiudin, (2011)	Mengidentifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal dalam pengembangan usaha dan menganalisis alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan usaha ternak ayam petelur jantan di Mangestoni Putri PS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriks IFE &amp; EFE</li> <li>• SWOT</li> <li>• IE</li> <li>• QSP</li> </ul>	Menerapkan manajemen budidaya ternak yang efektif dan efisien dengan nilai TAS sebesar 6,341. Strategi prioritas berdasarkan hasil analisis QSPM dengan nilai tertinggi adalah mengatur produksi ayam dengan pola produksi ternak yang tepat untuk memenuhi pasokan ke Ny Suharti.



5	Linda, N. (2013)	Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan evaluasi efektivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitatif deskriptif</li> <li>• Model interaktif</li> </ul>	Menunjukkan bahwa evaluasi efektivitas kerja pegawai tergolong sudah cukup baik. Faktor-faktor yang mendukung dalam pelaksanaan evaluasi efektivitas kerja yang utama ialah sarana prasarana yang lengkap dan komunikasi yang baik.
---	---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

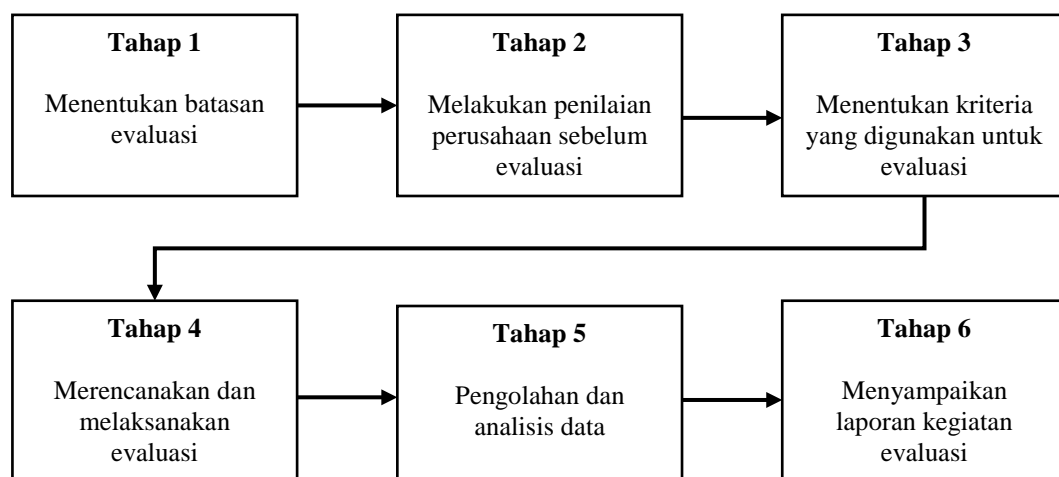
### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahapan serta metode yang digunakan dalam proses pengerjaan penelitian. Secara keseluruhan, tahapan dan detail pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada diagram alur langkah penelitian. Berikut tahapan penelitian yang dilakukan.

##### **3.1. Rancangan Penelitian**

Model penelitian yang digunakan oleh penulis berdasarkan penelitian yang dilakukan Martz (2008). Martz (2008) melakukan penelitian terhadap bagaimana mengevaluasi efektivitas organisasi dengan *Organizational Effectiveness Checklist* (OEC). Pada penelitian ini penulis mengambil studi kasus di UMKM X. Metodologi penelitian ini dirangkum dalam enam tahapan OEC yang dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Enam tahapan OEC

##### **3.2. Desain Penelitian**

Menurut Malhota (2009) desain penelitian merupakan kerangka kerja dari pelaksanaan penelitian yang berisi rincian prosedur yang penting untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menyusun dan memecahkan masalah penelitian. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksploratif, dimana jenis rancangan yang ditentukan untuk mendapatkan pemahaman terhadap situasi masalah yang dihadapi saat melakukan penelitian. Penelitian eksploratif pada

penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan pemahaman dalam menentukan kriteria dan indikator evaluasi yang sesuai dengan UMKM X. Desain penelitian ini menerapkan enam tahapan OEC yang disesuaikan dengan penelitian.

### **3.2.1 Tahap Menetapkan Batasan Evaluasi**

Tahap awal yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menentukan batasan yang diperlukan saat dilakukannya evaluasi. Batasan yang dilakukan adalah pemfokusan dan mengidentifikasi potensi penelitian, wilayah organisasi dan bagian yang terlibat (*participant*). Potensi penelitian yang dibahas pada penelitian ini ialah untuk memperhatikan apakah UMKM X sudah efektif dalam mengelola organisasi efektivitas, dengan mengidentifikasi indikator, menentukan prioritas, menentukan standard dalam mengevaluasi efektivitas organisasi. Sehingga, permasalahan yang akan diselesaikan pada penelitian ini adalah bagaimana mengevaluasi efektivitas organisasi pada studi kasus UMKM X.

Dilakukan wawancara langsung yang ditujukan kepada *middle to top level management* UMKM X melihat kondisi *existing* perusahaan. Studi lapangan dilakukan dengan tujuan untuk memahami gambaran secara luas aspek-aspek yang terkait dalam efektivitas perusahaan untuk dilakukannya evaluasi. Dalam memilih responden yang sesuai untuk keperluan kuesioner maupun kepentingan wawancara dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* adalah memilih dan menentukan para ahli yang dianggap menguasai bidang yang sedang diteliti. Para ahli secara keseluruhan berada di manajemen tingkat menengah dan atas. Setiap tahapan wawancara memiliki responden yang berbeda-beda.

#### **3.2.1.1 Penentuan Ahli sebagai Responden Verifikasi dan Pembobotan AHP**

Pada bagian ini dilakukan penentuan responden dalam pengisian kuesioner verifikasi dan pembobotan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Penentuan ahli sebagai responden kuesioner ditentukan berdasarkan jabatan, pengalaman kerja dan keaktifan responden dalam bidang penelitian terkait. Para ahli dalam pengisian kuesioner verifikasi dan pembobotan AHP adalah sebanyak 3 ahli, seperti yang dapat dilihat pada tabel 3.1.

Untuk pengisian kuesioner verifikasi dilakukan secara FGD (*Focus Group Discussion*) antar para ahli dan penulis. FGD dilakukan dengan cara diskusi setiap kriteria dan indikator yang tepat untuk mengevaluasi efektivitas UMKM X.

Sedangkan untuk pengisian kuesioner pembobotan indikator yang menggunakan AHP, dilakukan wawancara terpisah. Wawancara dilakukan secara langsung dengan para ahli.

Tabel 3.1 Data Responden Ahli

No.	Nama Ahli	Jabatan	Lama Bekerja
1.	Ahli 1	Direktur Utama ( <i>Owner</i> ) UMKM X	22 tahun
2.	Ahli 2	Kepala Operasional Unit Kandang UMKM X	19 tahun
3.	Ahli 3	Supervisor Manajemen PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk	5 tahun

### 3.2.1.2 Penentuan Ahli sebagai Responden Performance Standard dan Matrik

Penentuan ahli sebagai identifikasi *performance standard* pada indikator terpilih harus berasal dari eksternal perusahaan (Martz, 2008). Hal ini dikarenakan untuk meminimalisir ketidakcocokan *performance standard* dengan nilai aktual *internal quality standard*. Kriteria dalam menentukan responden, yaitu harus benar-benar ahli, mengerti, dan paham dibidang peternakan unggas tepatnya peternakan ayam petelur. Sehingga para ahli yang akan menjadi responden ini adalah Ketua Perhimpunan Insan Perunggasan Rakyat Indonesia (PINSAR Indonesia) dan satu staf umum PINSAR di bagian Provinsi Lampung. Identifikasi *performance standard* dan matriks ditentukan oleh hasil FGD (*Focus Group Discussion*) oleh

### 3.2.2 Melakukan Penilaian Perusahaan

Tahap kedua adalah melakukan penilaian perusahaan sebelum evaluasi dilakukan. Dalam melakukan penilaian tingkat efektivitas hal yang terpenting adalah visi dan misi perusahaan. Memperjelas visi dan misi pada perusahaan agar mengetahui strategi dan tujuan yang akan dicapai. Untuk mengetahui potensi perusahaan dari sudut pandang internal menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Hal ini untuk mempertimbangkan struktur *strength* dan *weakness* organisasi, peluang yang tersedia, dan kendala yang membatasi atau mengancam kelangsungan hidup organisasi atau memaksimalkan potensi yang ada.

Selain itu untuk kondisi eksternal menggunakan *Porter's Five Forces Model* di sektor peternakan ayam petelur. Hal ini memberikan informasi yang

diperlukan untuk identifikasi penilaian tingkat efektivitas. Analisis SWOT dan analisis *Porter's Five Forces Model* dimanfaatkan sebagai informasi tambahan untuk mengetahui kondisi UMKM X saat ini. Untuk melakukan dua analisis tersebut dilakukan observasi, *survey* dan wawancara langsung pada perusahaan.

### **3.2.3 Tahap Menentukan Kriteria**

Tahap ketiga adalah menentukan kriteria yang akan digunakan untuk evaluasi penilaian efektivitas. Penentuan kriteria dengan menggunakan pendekatan OEC. Mulai dari tahap ketiga dilakukannya wawancara menggunakan kuesioner. Selama pengisian kuesioner, penulis mendampingi responden agar ketika ada hal yang tidak dipahami bisa langsung dijelaskan ataupun membahas bersama, sehingga dapat memperoleh data yang *valid*.

#### **3.2.3.1 Identifikasi Kriteria**

Langkah awal di tahap 3 ini akan dijelaskan mengenai indikator yang akan diverifikasi oleh pihak ahli. Indikator mengenai evaluasi efektivitas perusahaan peternakan ayam petelur masih belum ada, sehingga penulis mengadopsi indikator OEC yang berasal dari penelitian terdahulu untuk kemudian diverifikasi. OEC memiliki karakteristik yang dapat digunakan untuk semua jenis organisasi, sehingga diperlukan identifikasi indikator yang sesuai dengan UMKM X untuk mengevaluasi efektivitas organisasi. Indikator OEC memiliki 12 kriteria dan 84 indikator. Verifikasi dilakukan dengan pendekatan wawancara ke para ahli untuk memilih kriteria dan indikator yang sesuai dengan UMKM X.

#### **3.2.3.2 Pembobotan Kriteria**

Langkah kedua di tahap 3 adalah para ahli akan memberikan pembobotan untuk indikator terpilih. Pembobotan kriteria dapat dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP melakukan pembobotan terhadap indikator tiap kriteria *Organization Effectiveness Checklist* terpilih. Metode yang diterapkan pada tahap ini adalah membuat pengusunan hierarki dan merancang kuesioner AHP. Kuesioner diisi sendiri oleh responden dan kemudian diberikan pembobotan untuk semua kriteria dan indikator. Hasil dari pembobotan kriteria dan indikator diolah menggunakan *software Expert Choice*.

Metode AHP dipilih karena memiliki skala penilaian yang khas yaitu 1 hingga 9 yang dapat menyelesaikan masalah terukur (kuantitatif) maupun pendapat

(*judgement*). Selain itu, metode AHP dapat membantu untuk menentukan prioritas indikator untuk mengetahui kriteria terpenting yang harus diperhatikan dalam evaluasi efektivitas organisasi.

### **3.2.3.3 Penentuan Performance Standard**

Standar dan prosedur kinerja pekerjaan (*performance standard*) menetapkan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pelaksana pekerjaan dan kriteria pengukuran kesuksesan pekerjaan. Standar kinerja pekerjaan membuat eksplisit kuantitas dan atau kualitas kinerja yang diharapkan dalam tugas dasar yang ditentukan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan.

### **3.2.3.4 Membuat Skala Matriks Efektivitas Untuk Setiap Kriteria**

Pada tahap ini, dilakukan skala perhitungan untuk tiap *performance standard* indikator yang telah ditentukan. Matriks digunakan untuk menentukan tingkatan atau skala 1-5. Penentuan *matrix* dibedakan menjadi dua kategori, yaitu *absolute* dan *relative*. Dimana *absolute* hanya digunakan untuk satu indikator dan *relative* dapat digunakan untuk beberapa indikator.

### **3.2.4 Tahap Merencanakan dan Melaksanakan Evaluasi**

Tahap keempat dilakukan pengumpulan data untuk melaksanakan evaluasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang dibuat oleh peneliti secara khusus untuk menyelesaikan permasalahan penelitian yang sedang ditangani. Sedangkan data sekunder merupakan data yang dikumpulkan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi (Malhotra, 2009).

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara secara langsung dan FGD dengan para ahli di UMKM X, *middle to top management*, dan praktisi yang ahli di bidang peternakan ayam petelur. Teknik wawancara ini menghasilkan pertukaran informasi secara bebas tentang gambaran jelas perusahaan dari segi efektivitas dan dapat mengungkapkan dampak negatif yang mungkin tidak terungkap dari data sekunder. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian adalah visi misi, struktur organisasi, proses bisnis, tata kerja dan sistem manajemen. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data dari UMKM X.

### **3.2.5 Tahap Pengolahan dan Analisis Data**

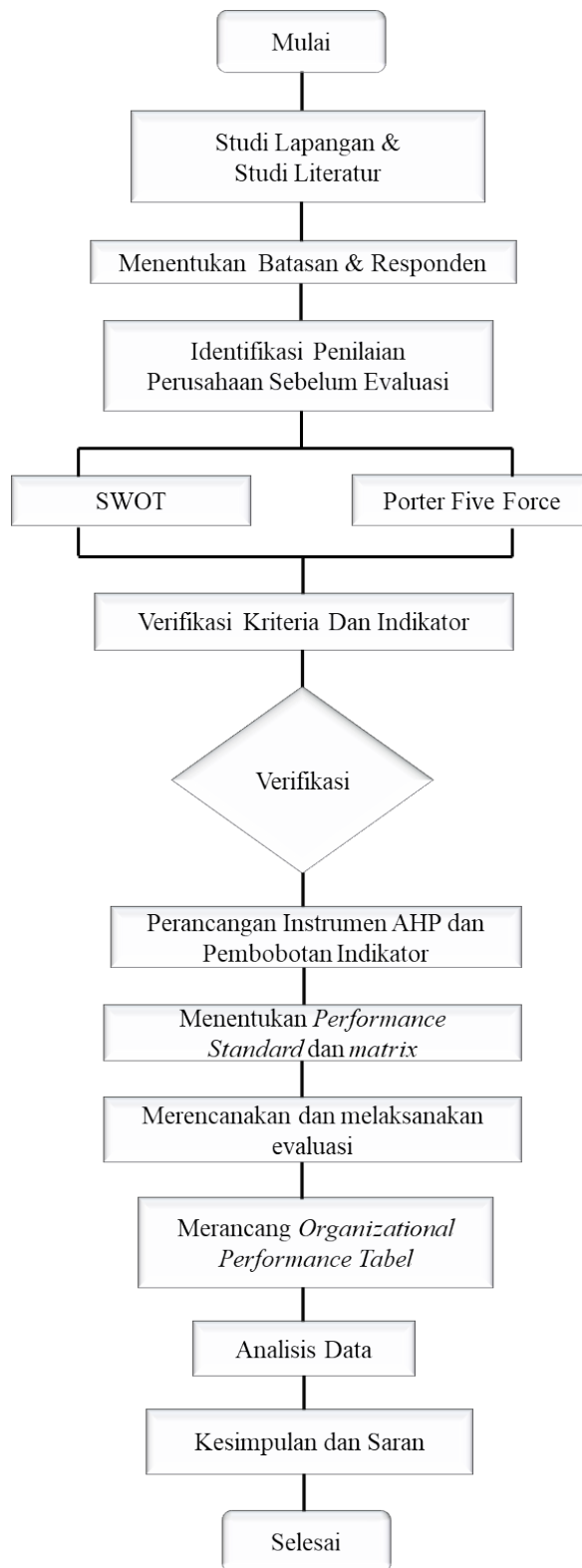
Tahap kelima adalah menggabungkan *factual data* dan *values* (kriteria). Setelah *performance standard* dan matriks ditentukan dilakukan wawancara kembali dengan para ahli di UMKM X untuk mendapatkan nilai aktual setiap indikator. Menggunakan asumsi penilaian skala 1-5 dan membuat tabel *organizational performance profile* yang berisikan tentang performa organisasi berdasarkan hasil penilaian. Setelah ditetapkan penilai untuk setiap indikator pengukuran, dilakukan nilai rata-rata untuk setiap kriteria. Tahap ini dilakukan untuk masing-masing indikator di tiap kriteria sampai semua memiliki nilai.

Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi secara keseluruhan efektivitas organisasi. Dapat dilihat kesimpulan bahwa bagian kriteria yang sudah baik dan yang masih buruk. Sehingga dapat mendefinisikan dan mengimplementasikan tindakan pada masing-masing indikator di tiap kriteria untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kelemahan dan keunggulan dari perusahaan juga dapat terlihat secara cepat dan memahami area kesuksesan pada perusahaan dan yang membutuhkan perhatian perbaikan.

### **3.2.6 Tahap Menyampaikan Laporan Aktivitas Evaluasi**

Tahap keenam adalah menyampaikan laporan aktivitas evaluasi dengan cara menarik kesimpulan dan saran berdasarkan serangkaian tahapan penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan dari hasil penelitian yaitu hasil analisis evaluasi efektivitas organisasi di UMKM X dan rumusan strategi perbaikan yang sesuai dengan disertai saran. Saran yang berguna untuk peningkatan perusahaan, untuk pihak yang terkait agar penelitian ini berguna baik di bidang ilmu pengetahuan ataupun penerapannya pada evaluasi efektivitas organisasi, serta untuk penelitian berikutnya.

### 3.3. Diagram Alur Penelitian



Gambar 3.2 *Flowcart* Penelitian



*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DATA DAN ANALISIS HASIL**

Pada bab ini akan dijelaskan tahap pengumpulan data yang dibutuhkan dalam proses penelitian dan dijelaskan juga mengenai tahap analisis hasil yang telah didapatkan. Bab ini terdiri dari tahapan yang sudah ditentukan di bab sebelumnya, dari gambaran umum UMKM X, analisis SWOT, analisis PORTER *Five Force*, penentuan kriteria, analisis evaluasi efektivitas organisasi dan implikasi manajerial.

#### **4.1. Gambaran Umum Perusahaan**

Pada penelitian kali ini, penulis mengambil kasus pada perusahaan yang berlokasi di Provinsi Lampung. UMKM X adalah perusahaan yang bergerak dibidang industri peternakan ayam petelur. UMKM X berlokasi di provinsi Lampung, tepatnya di Lampung Utara. Berawal dari usaha mandiri, pada sekitar tahun 1996 beroperasi sebuah peternakan ayam pedaging (*chicken boiler farm*) di Provinsi Lampung. Melihat adanya permintaan pasar yang semakin meningkat akan telur ayam yang berkualitas dan mengandung berbagai macam nutrisi yang bermanfaat bagi kesehatan manusia, maka pada tahun 2011 didirikanlah sebuah perusahaan yang tidak hanya menjual ayam pedaging tetapi menambah penjualan di telur ayam.

UMKM X menjadi perusahaan peternakan ayam petelur (*layer*) komersial ini fokus pada produksi telur ayam yang berkualitas tinggi dengan kandungan tambahan nutrisi (*value added*) yang beraneka ragam untuk menunjang kesehatan manusia. Alasan pemilik perusahaan memilih untuk memproduksi telur ayam ialah peluang besar yang terdapat pada ternak ayam petelur. Kebutuhan permintaan telur ayam di daerah tersebut cukup tinggi dan belum banyak pesaing yang bergerak dibidang yang sama.

Saat ini, UMKM X telah memelihara sekitar 190.000 ekor ayam petelur yang memproduksi kurang lebih 425 peti perhari. UMKM X memiliki tiga *farm* ayam petelur (*layer*), 2 *farm* DOC, dan 2 *farm* ayam *grower*.

##### **4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan**

Dalam mewujudkan tujuan perusahaan, UMKM X menuangkan dalam visi dan misi perusahaan sebagai berikut:

## VISI

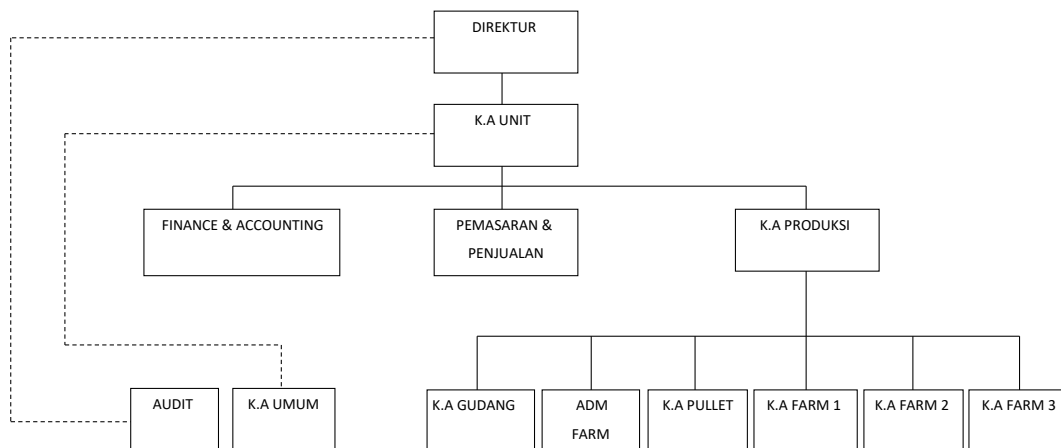
Menjadi perusahaan peternakan ayam petelur dengan telur berkualitas dan lebih profesional bagi pelanggan.

## MISI

1. Menjamin ketersediaan produk telur berkualitas tinggi sesuai permintaan pelanggan.
2. Inovasi berkelanjutan agar tetap terdepan dalam persaingan usaha.
3. Meningkatkan produktivitas dengan upaya pengembangan SDM kinerja manusia dalam proses pemeliharaan ayam petelur.

### 4.1.2 Struktur Organisasi UMKM X

Struktur organisasi merupakan hubungan otoritas dari setiap bagian yang ada di suatu organisasi dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam menjalankan operasional perusahaan, UMKM X menggunakan struktur organisasi seperti yang terlihat pada gambar berikut. Pada struktur organisasi tersebut terlihat bahwa direktur utama memegang penuh dalam pengendalian dan pengawasan setiap divisinya. Kepala produksi bertanggung jawab pada setiap bagian yang dibawahinya untuk berlangsungnya produksi telur.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi UMKM X

### 4.1.3 Sumber Daya

Sumber daya yang dimiliki perusahaan adalah komponen penting dalam keberhasilan. Keberhasilan pada proses produksi dan pelaksanaan rencana pengembangan akan sangat bergantung kepada sumber daya yang dimiliki

perusahaan. Sumber daya dibedakan menjadi dua bagian yaitu, sumber daya manusia dan sumber daya fisik. Sumber daya manusia menjelaskan karyawan yang terlibat di UMKM X tersebut, sedangkan sumber daya fisik merupakan aset UMKM X yang digunakan pada produksi telur ayam.

1. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan karena dapat menentukan prestasi perusahaan. Jika perusahaan tersebut memiliki sumber daya manusia yang berkualitas maka perusahaan tersebut akan terus berkembang. Untuk karyawan Jumlah karyawan yang ada di UMKM X saat ini berjumlah 98 orang, yaitu terdiri dari bagian administrasi, produksi, pengemasan, distribusi, penjualan, pengawasan, bangunan, dan teknis.

Karyawan UMKM X mayoritas tidak berasal dari daerah sekitar, dikarenakan penduduk sekitar rata-rata bekerja sebagai buruh tani yang tidak terikat kontrak kerja. Proses perekrutan karyawan di UMKM untuk pekerja kasar tidak begitu sulit, hanya dengan memenuhi syarat yaitu mau bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah ditentukan dan mempunyai sifat ulet, disiplin, jujur, serta bertanggung jawab. Untuk bagian *middle to top management* diusahakan lulusan SMA dan S1, sesuai dengan bagian kerjanya.

2. Sumber daya fisik

Sumber daya fisik yang dimiliki UMKM X berupa, tanah, bangunan, *farm* yang ada di tiga lokasi, baterai kandang, peralatan dan kendaraan. UMKM X memiliki tiga *farm* di tiga lokasi dengan jumlah kandang yang berbeda-beda. Setiap satu kandang memiliki jumlah ayam petelur sekitar 5.000 ekor ayam petelur, sehingga total ayam petelur saat ini sekitar 190.000 ekor ayam petelur secara keseluruhan. Dapat dilihat pada tabel 4.1 untuk mengetahui jumlah ayam petelur di UMKM X.

Sumber daya fisik bangunan di UMKM X berupa, kantor, bangunan kandang, gudang penyimpanan, gudang pakan, dan mes karyawan. Kendaraan yang dimiliki UMKM adalah sebanyak lima unit. Kendaraan tersebut digunakan untuk pengiriman telur, mengambil pakan, mengambil peralatan operasional produksi.

Tabel 4.1 Kapasitas Ayam petelur di UMKM X

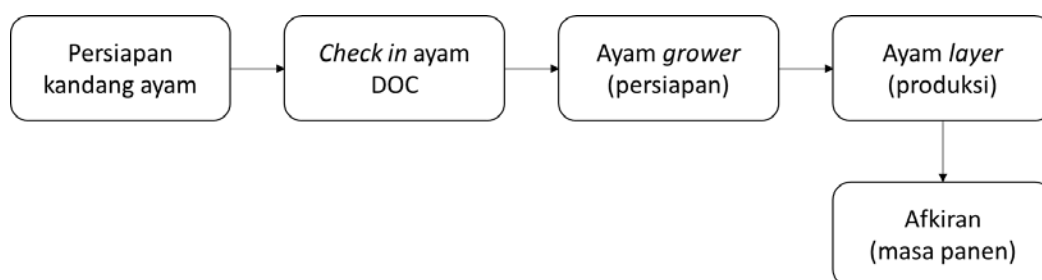
Farm	Jumlah Kandang	Jumlah ayam petelur/ekor
Farm 1	9 kandang	± 45.000
Farm 2	19 kandang	± 95.000
Farm 3	10 kandang	± 50.000
	Total	± 190.000

#### 4.1.4 Wilayah Kerja

Wilayah kerja UMKM X berpusat di daerah pedesaan yang berlokasi di Lampung Utara. Seluruh aktivitas produksi dilakukukan di wilayah pedesaan, sedangkan untuk aktivitas non-produksi seperti administrasi, pemasaran dan penjualan dilakukan diperkantoran pusat Kota. Lokasi produksi UMKM X, yang terletak di pedesaan merupakan peluang baik untuk menggunakan jenis kandang *open house*, yang masih menggunakan kondisi cuaca dan udara sekitar.

#### 4.1.5 Proses Produksi

Sebelum dilakukan penjualan telur ke pelanggan, produksi telur ayam melalui serangkaian proses peternakan dari induk ayam hingga menjadi telur. Terdapat beberapa tahap proses pengembangbiakan ayam, Tahapan proses produksi telur ayam dimulai dari ayam DOC (*Day Old Chicken*), *grower*, dan *layer*, yang dapat dilihat pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Proses produksi ayam petelur

- Persiapan kandang ayam

Pada peternakan ayam petelur, kandang yang diperlukan ada dua yaitu; kandang untuk ayam DOC (berbentuk postal atau litter) dan kandang untuk ayam yang siap bertelur (atau yang disebut kandang baterai). Dalam mempersiapkan kandang untuk ayam DOC itu sendiri, perlu kandang yang memiliki karakteristik khusus. Karena DOC rawan terhadap kematian.

Kondisi kandang harus dapat melindungi ayam DOC dari iklim dan cuaca yang buruk, dapat memberikan kenyamanan terhadap ayam DOC, memiliki temperatur suhu yang sesuai dengan kebutuhan ayam DOC, serta memiliki kelembaban yang juga sesuai untuk ayam DOC

- *Check in* ayam DOC

Persiapan ayam DOC (*Day Old Chicken*) atau nama lainnya adalah pullet, diawali oleh pemilihan ayam DOC yang berkualitas dan memiliki sertifikat standard. Setelah pemilihan ayam DOC selesai, selanjutnya adalah proses pemeliharaan ayam DOC itu sendiri hingga sampai ayam siap produksi atau siap untuk bertelur. Caranya DOC di pelihara dalam kandang postal. Pastikan kondisi kandang memenuhi standard. *Check in* ayam DOC hari pertama sudah termasuk hitungan minggu kesatu. Lalu pada minggu ke 8 dipindahkan ke dalam kandang baterai.

- Ayam *grower*

Setelah diminggu ke 8 ayam dipindahan ke dalam kandang baterai, dilakukan penyesuaian. Ayam dilatih untuk dapat beradaptasi dikandang yang baru, dari cara makan dan minum. Di fase ini rata-rata ayam belum mulai bertelur. Lamanya pemeliharaan adalah hingga 16 minggu.

- Ayam *layer*

Ditahap ini ayam dipindahkan ke kandang yang lebih besar, yaitu kandang produksi. Setelah ayam berumur 18-19 minggu. Ayam sudah mampu memulai produksi telur dengan frekuensi rata-rata 2 kali dalam sehari. Ketika memasuki fase puncak yaitu antara umur 25-29 minggu. Ayam menghasilkan 3 butir per harinya.

- Masa panen sampai afkiran

Ayam petelur sendiri sebenarnya mampu bertelur sampai umur 2 tahun. Namun idealnya setelah umur 1,5 tahun diganti dengan ayam yang masih muda dan memiliki produktivitas yang tinggi. Sehingga di tahap ini, dilakukan penjualan ayam petelur yang disebut ayam afkir.

## 4.2. Analisis SWOT dan Porter's Five Force

### 4.2.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan), serta analisis eksternal mencakup faktor *Opportunity* (peluang) dan *Threats* (tantangan). Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman.

Langkah pertama adalah melakukan penyusunan SWOT yang terdiri dari *Internal Analysis* dan *External Analysis*. Penyusunan SWOT akan dilakukan oleh penulis dengan memperhatikan fakta-fakta yang ada terkait UMKM X yang diperoleh dari literatur survey, observasi, dan juga wawancara dengan pihak-pihak terkait dan para ahli.

Tabel 4.2 Analisis Internal SWOT

STRENGTH	WEAKNESS
Hubungan dengan mitra yang baik	Keterampilan karyawan yang kurang mumpuni
Letak peternakan yang strategis	Belum ada standar penanganan ternak yang baku
Ketersediaan sumber daya air di sekitar kandang	Pekerja kurang memahami teknologi
Pengalaman usaha yang cukup lama	Sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik
Ketersediaan modal mandiri yang cukup kuat	Hubungan dengan pekerja berdasarkan kekeluargaan
Kualitas produk telur ayam yang baik	Minim aktivitas pemasaran
Luas lahan peternakan yang besar	Sistem administrasi yang belum tertata rapi
Penggunaan kandang baterai yang modern	
Kapasitas produksi yang besar	

Berdasarkan analisis internal seperti yang dilihat pada tabel 4.2, kondisi UMKM X saat ini memiliki *output* yang baik mulai dari segi lahan dan kandang baterai ayam, serta kualitas telur. Hal ini dapat dijadikan kekuatan UMKM X untuk mampu bersaing dengan pesaing lainnya. Tetapi masih perlu penanganan dibagian

sumber daya manusianya, baik dari segi ketrampilan, pengetahuan, dan pemahaman.

Tabel 4.3 Analisis Eksternal SWOT

OPPORTUNITY	THREAT
Lahan peternakan yang masih cukup luas untuk meningkatkan produksi	Persaingan produsen provinsi yang cukup ketat
Dukungan dari masyarakat setempat	Penyakit unggas yang dapat memungkinkan kematian ayam petelur
Biaya tenaga kerja yang tidak tergolong tinggi	Ketergantungan terhadap mitra pemasok pakan ternak
Meningkatkan permintaan telur ayam di masyarakat	Fluktuasi harga telur ayam dipasar
Belum adanya pesaing besar dalam satu kota	Perubahan iklim dan cuaca yang tidak menentu
Tersedianya bibit ternak di daerah setempat	Dukungan pemerintah terhadap budidaya perikanan sebagai sumber protein utama
Jaminan distribusi oleh mitra yang sudah lama	Harga dasar sarana yang semakin mahal
Perkembangan teknologi ternak yang memungkinkan efisiensi produksi	
Keterbukaan informasi pasar khususnya dari asosiasi	

Berdasarkan analisis eksternal seperti yang dilihat pada tabel 4.3, peluang peran penting dalam berlangsungnya UMKM X dipasaran. Lahan peternakan yang masih bisa digunakan untuk pembukaan kandang baru bisa meningkatkan nilai produksi, dimana dukungan dari masyarakat setempat pun mendukung. Harus diperhatikan pada ancaman yang mungkin terjadi pada ayam maupun telur ayam. Kemungkinan akan adanya dukungan pemerintah dalam budidaya perikanan sebagai protein utama akan mempengaruhi harga penjualan dan pembelian. Saat ini UMKM X masih sangat bergantung pada mitra pemasok pakan ternak, hal ini yang belum dapat di kontrol oleh perusahaan.

#### 4.2.2 Analisis PORTER'S Five Forces

Porter (1994) menyatakan bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya seperti inovasi, budaya kohesif, atau pelaksanaan yang baik. Tujuan akhir dari strategi bersaing adalah untuk



menanggulangi ide dan idealnya mengubah aturan itu demi kepentingan perusahaan.

#### **4.2.2.1 Ancaman Pendetang Baru**

Ancaman pendatang baru (*competitive rivalry among industry*) di UMKM X saat ini masih belum ada yang produksinya sebesar UMKM X. Pesaing utama adalah peternak ayam petelur dari provinsi Palembang dan Jakarta, yang cenderung menjual hasil produksi lebih murah. Hal ini dikarenakan terkadang jumlah produksi berlebih (*oversupply*) di daerah tersebut. Provinsi Lampung adalah daerah terdekat dari Jakarta maupun Palembang.

#### **4.2.2.2 Ancaman Antar Pesaing Baru**

Ancaman antar pesaing baru (*threat of new entrants*) pada UMKM X saat ini begitu tinggi. Pesaing baru tidak akan mudah bersaing karena untuk mendirikan bisnis ini dibutuhkan modal yang cukup besar, terdiri dari biaya pembuatan kandang, lahan, alat produksi, dll. Selain itu dibutuhkan jaringan dan relasi yang kuat dengan mitra pemasok pakan ternak untuk mendapatkan harga murah dan memastikan keberlangsungan pasokan.

Ancaman integrasi industri oleh pemasok besar, bukan tidak mungkin pemasok yang awalnya hanya produksi pakan melakukan ekspansi dan memulai bisnis peternakan petelur. Hal ini akan menjadi ancaman serius, karena ketersediaan modal yang besar dan integrasi membuat mereka unggul dalam produksi dan distribusi.

#### **4.2.2.3 Ancaman Produk Pengganti**

Ancaman produk pengganti (*threat of substitution*), saat ini tidak banyak produksi pengganti dari telur ayam. Komoditas yang paling mendekati adalah hasil laut, namun hasil laut memiliki karakteristik maupun pola konsumsi yang berbeda dimasyarakat. Jadi kebutuhan telur ayam tidak sepenuhnya dapat digantikan oleh budidaya hasil laut. Telur ayam kampung bisa jd substitusi utama, namun produksi telur ayam kampung sangat minim bahkan lebih sedikit dari produksi telur ayam layer.

#### **4.2.2.4 Daya Tawar Pemasok**

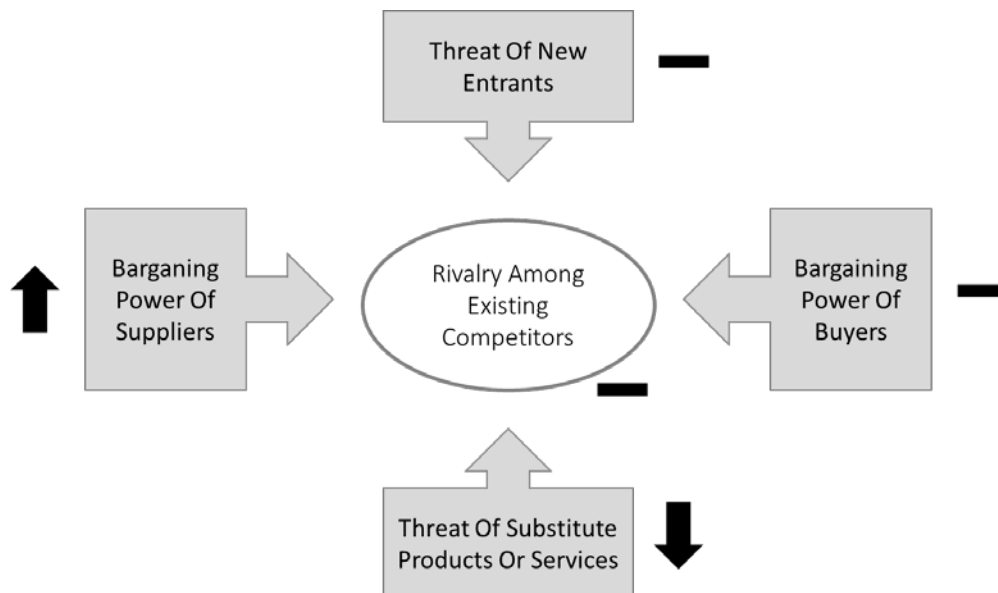
Daya tawar pemasok (*supplier power*) di UMKM X adalah ketergantungan supplier pakan ternak sangat tinggi karena minimnya jumlah pemasok, sehingga

pilihan sangat terbatas. *Supplier* besar juga memiliki teknologi yang sangat memungkinkan meningkatnya kualitas ternak. Sejauh ini ketergantungan terhadap *supplier* pakan telur bisa diminimalisir. *Supplier* bibit ternak dan vaksin juga bergantung pada *supplier* besar karena berkaitan dengan keberlangsungan pasokan. Masih jarang ada pemasok lokal yang bisa terus menerus memasok bibit dan vaksin dalam jumlah besar. Hal ini ditakutkan pemasok dengan mudah menentukan harga

#### 4.2.2.5 Daya Tawar Pembeli

Daya tawar pembeli (*buyer power*) pada kondisi lingkungan UMKM X:

-Pembeli peternak adalah distributor dan pedagang pasar. Pembeli akan memiliki posisi tawar yang tinggi apabila terdapat lebih dari satu peternak di daerahnya. Pada studi kasus kali ini, pembeli tidak memiliki posisi tawar yang cukup kuat karena hanya ada satu peternak dikota. Namun apabila ada pesaing atau perternak dari Palembang atau Jakarta yang di daerahnya *oversupply*, pembeli akan dengan bebas memilih telur ayam dengan harga lebih murah.



Gambar 4.3 Analisis Porter Five Force UMKM X

Pada gambar 4.3 adanya analisis Porter Five Force's, dapat dilihat kondisi persaingan UMKM X. Kondisi daya tawar pemasok dapat dikatakan tinggi, dikarenakan UMKM X masih bergantung pada pemasok khususnya barang utama produksi seperti ayam DOC, pakan ternak, vaksin, dll. Daya tawar pembeli dan persaingan kompetitif di antara industri di UMKM X dapat dikatakan sedang. Hal

ini dikarenakan saat kondisi stabil pembelian tinggi, apabila ada pesaing atau perternak dari Palembang atau Jakarta yang di daerahnya *oversupply*, pembeli akan dengan bebas memilih telur ayam dengan harga lebih murah. Ancaman terhadap produk pengganti saat ini masih dikatakan rendah, dikarenakan tidak ada produk pengganti yang setara. Telur ayam kampung bisa jd substitusi utama, namun produksi telur ayam kampung cenderung lebih sedikit. Ancaman pendatang baru dikatakan sedang karena untuk memulai bisnis ini harus memiliki modal yang cukup besar tetapi tidak menutup kemungkinan apabila pemasok yang hanya menjual komponen produksi membuka bisnis yang sama.

#### **4.3. Tahap Penentuan Kriteria dan Indikator**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai penetapan kriteria dan indikator yang akan digunakan sebagai pengukuran evaluasi efektivitas organisasi. Diawali dengan wawancara ke para ahli untuk memverifikasi kriteria dan indikator OEC yang sesuai dengan UMKM X, dilanjutkan dengan pembobotan per kriteria dan indikator, serta menentukan performance standard dan matriks.

##### **4.3.1 Verifikasi Kriteria dan Indikator**

###### **4.3.1.1 Perancangan Kuesioner Verifikasi Kriteria Dan Indikator**

Pada tahap ini, dilakukan verifikasi kriteria dan indikator OEC yang sesuai dengan UMKM X dibidang peternakan peternakan ayam petelur dengan wawancara ke para ahli. OEC memiliki 12 kriteria dan 84 indikator yang memiliki sifat yang dapat digunakan untuk semua jenis perusahaan, hal ini yang mengharuskan untuk dilakukannya verifikasi. Tujuan untuk dilakukannya verifikasi adalah untuk menyesuaikan indikator yang harus dimiliki dalam pelaksanaan evaluasi efektivitas organisasi. Adapun kuesioner pada penelitian ini akan dilampirkan pada lampiran 1. Pada kuesioner tersebut terdapat bagian yang berisikan mengenai petunjuk pengisian kuesioner dan daftar indikator yang akan diverifikasi, serta terdapat kolom pengisian untuk saran penambahan kriteria atau indikator baru. Pemilihan kriteria dan indikator yang ditentukan oleh para ahli berdasarkan kondisi dan proses bisnis perusahaan. Hasil dari verifikasi kriteria dan indikator akan ada indikator yang diganti, dihilangkan, ataupun ditambahkan.

#### 4.3.1.2 Hasil Verifikasi

Berdasarkan pada tahap pengolahan data, didapatkan hasil kriteria dan indikator yang sesuai dengan usaha UMKM X adalah sebanyak 9 kriteria dan 41 indikator dari sebelumnya terdapat 12 kriteria dan 84 indikator. 12 kriteria awal adalah efisiensi, produktivitas, stabilitas, inovasi, pertumbuhan, evaluatif, finansial, hasil kualitas, manajemen informasi, konflik internal, *intra-organizational*, dan *extra organizational*. Dari 12 kriteria tersebut yang kemudian diverifikasi dan menghasilkan 8 kriteria sesuai, 1 kriteria yang dirubah dan ditambahkan, dan 3 kriteria yang tidak sesuai. 8 kriteria yang sesuai adalah efisiensi, produktivitas, stabilitas, pertumbuhan, finansial, hasil kualitas, manajemen informasi, konflik internal. Kriteria yang dirubah dan ditambahkan kedalam evaluasi efektivitas adalah *extra organizational* yang dirubah menjadi lingkungan sosial. 3 kriteria yang tidak sesuai adalah *intra-organizational*, inovasi, dan evaluatif. Dikarenakan ada penghapusan, perubahan dan penambahan kriteria, sehingga indikator tiap kriteria pun berbeda.

Dapat dilihat pada tabel 4.4 hasil dari kriteria dan indikator yang telah diverifikasi sesuai dengan usaha peternakan ayam petelur UMKM X. Pada kriteria efisiensi/*efficiency*, yang awalnya memiliki 6 indikator dan kemudian diverifikasi dan menghasilkan 5 indikator sesuai dan 1 indikator dirubah. Indikator yang dirubah adalah keuntungan per *square foot* menjadi keuntungan per kandang.

Pada kriteria produktivitas/*productivity*, yang awalnya terdapat 6 indikator kemudian diverifikasi dan menghasilkan 3 indikator tidak sesuai dan 3 indikator yang sesuai. Sehingga hasil indikator yang diverifikasikan adalah 3 indikator yang sesuai dengan usaha UMKM X.

Pada kriteria stabilitas/*stability*, yang awalnya terdapat 6 indikator kemudian diverifikasi dan menghasilkan 1 indikator yang tidak sesuai dan di hapus. Sehingga hasil verifikasi pada kriteria stabilitas memiliki 5 indikator yang sesuai dengan usaha UMKM X.

Pada kriteria pertumbuhan/*growth*, yang awalnya terdapat 7 indikator kemudian diverifikasi dan menghasilkan 3 indikator yang tidak sesuai dan dihapus. Sehingga hasil verifikasi pada kriteria pertumbuhan memiliki 5 indikator yang sesuai dengan usaha UMKM X.

Pada kriteria finansial/*financial*, yang awalnya terdapat 7 indikator kemudian diverifikasi dan menghasilkan 5 indikator yang tidak sesuai dan di hapus. Sehingga hasil verifikasi pada kriteria finansial memiliki 2 indikator yang sesuai dengan usaha UMKM X.

Pada kriteria hasil kualitas/*output quality*, yang awalnya terdapat 7 indikator kemudian diverifikasi dan menghasilkan 2 indikator yang tidak sesuai dan di hapus. Sehingga hasil verifikasi pada kriteria hasil kualitas memiliki 5 indikator yang sesuai dengan usaha UMKM X.

Tabel 4.4 Hasil verifikasi indikator pada UMKM X

No.	Indikator
<b>Kriteria Efisiensi / <i>Efficiency</i> (Ef)</b>	
1	Pendapatan per hari (5.000 ekor ayam)
2	Keuntungan per hari (5.000 ekor ayam)
3	Keuntungan per hari (5.000 ekor ayam) - per karyawan
4	Biaya yang dikeluarkan untuk distribusi ke pelanggan
5	Biaya per 1 kg telur (cost per output)
6	Farm Utilization rate (pemanfaatan kandang)
<b>Kriteria Produktivitas / <i>Productivity</i> (Pd)</b>	
7	Volume unit penjualan per hari (per kandang)
8	Volume unit produksi telur per hari (per kandang)
9	Jumlah pelanggan dilayani per hari
<b>Kriteria Stabilitas / <i>Stability</i> (St)</b>	
10	Perencanaan dan penetapan tujuan
11	Off produksi setiap satu periode
12	Tingkat rotasi pekerjaan
13	Penyelarasan strategi, misi, visi
14	Kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan
<b>Kriteria Pertumbuhan / <i>Growth</i> (Gr)</b>	
15	Tingkat pertumbuhan pendapatan per tahun
16	Pertumbuhan keuntungan per tahun
17	Pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru
18	Perubahan tenaga kerja (per tahun)
19	Pertumbuhan aset per tahun
<b>Kriteria Finansial / <i>Financial</i> (Fn)</b>	
20	Rasio biaya produksi
21	Rasio profitabilitas ( <i>net profit margin</i> )

<b>Kriteria Kualitas Hasil / <i>Output Quality</i> (OQ)</b>	
22	Survei kepuasan pelanggan
23	Tingkat retensi pelanggan ( <i>customer existing</i> )
24	<i>Quality control</i> terhadap kualitas telur
25	Kesalahan layanan ( <i>No. of service error</i> )
26	<i>Delivery time</i>
<b>Kriteria Manajemen Informasi / <i>Information Management</i> (IM)</b>	
27	Integritas informasi
28	Ketepatan waktu informasi
29	Jumlah karyawan rapat tiap bulan (dalam %)
30	Akses ke prosedur, aturan, dan peraturan
<b>Kriteria Konflik Internal / <i>Conflict-cohesion</i> (CC)</b>	
31	Hubungan kerja antar karyawan
32	<i>Employee turnover</i> (perputaran karyawan)
33	Ketidakhadiran (rata-rata per karyawan per tahun)
34	Ketidaksopanan dalam bekerja
35	Tanggung Jawab
36	Kekerasan konflik antar karyawan
37	Kecelakaan kerja karyawan
<b>Kriteria Lingkungan Sosial / <i>Social Environment</i> (SE)</b>	
38	Pengendalian dan pemantauan dampak lingkungan
39	<i>Philanthropic activities</i> (donasi)
40	Proporsi Karyawan lokal terhadap seluruh karyawan
41	Tingkat Pendidikan Mayoritas Karyawan

Pada kriteria manajemen informasi/*information management* yang awalnya terdapat 7 indikator kemudian diverifikasi dan menghasilkan 3 indikator yang tidak sesuai dan di hapus. Sehingga hasil verifikasi pada kriteria manajemen informasi memiliki 4 indikator yang sesuai dengan usaha UMKM X.

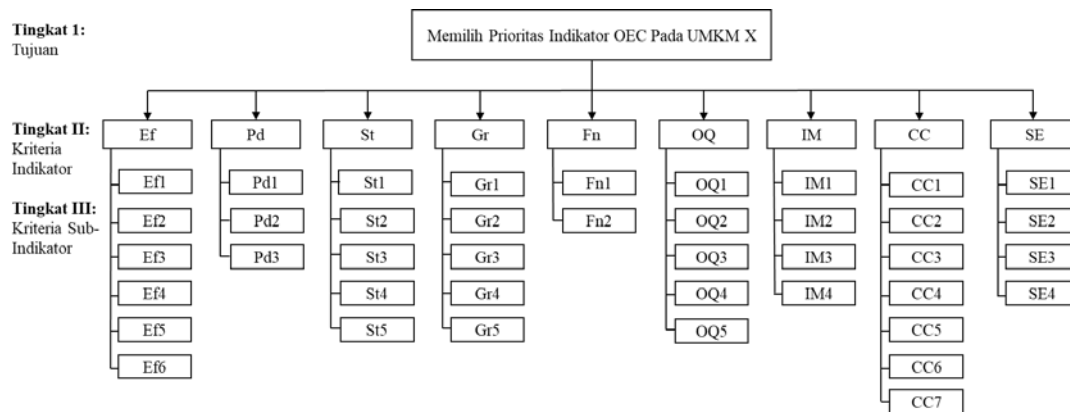
Pada kriteria konflik internal/*conflict-cohesion*, yang awalnya terdapat 7 indikator kemudian diverifikasi dan menghasilkan 4 indikator yang sesuai dengan usaha UMKM X.

Kriteria lingkungan sosial merupakan penambahan kriteria baru. Kriteria yang awalnya *extra-organizational* diganti dengan lingkungan sosial, sehingga ada beberapa indikator yang berasal dari *extra-organizational*. Hasil pemindahan dan pembentukan indaktor baru pada kriteria lingkungan sosial adalah 4 indikator yang sesuai dengan usaha UMKM X.

### 4.3.2 Analytical Hierarchy Process

#### 4.3.2.1 Perancangan Kuesioner Analytical Hierarchy Process

Langkah kedua ditahap ketiga ini adalah perancangan kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Setelah kriteria dan indikator telah diidentifikasi, maka dilakukan pembobotan melalui wawancara dengan para ahli. Metode AHP diadopsi dalam penelitian ini untuk memberikan bobot pada setiap kriteria dan indikator, sehingga memudahkan UMKM X dalam menentukan prioritas terhadap pilihan indikator untuk mengetahui elemen terpenting yang harus diperhatikan dalam evaluasi efektivitas organisasi. Kuesioner AHP berdasarkan dari hierarki yang dikelompokkan menjadi 3 tingkatan berbeda. 3 tingkatan hierarki tersebut yaitu; pertama adalah tujuan dari pemecahan masalah, tingkatan kedua adalah kriteria yang dijadikan pilihan dan tingkatan ketiga adalah indikator. Susunan hierarki dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.4 Hierarki Keputusan

Hasil dari verifikasi sebelumnya terdapat 41 indikator yang dikelompokkan ke dalam 9 kriteria. 9 kriteria tersebut adalah efisiensi, produktivitas, stabilitas, pertumbuhan (*growth*), finansial, hasil kualitas (*output quality*), manajemen informasi, konflik internal dan lingkungan sosial. Untuk memudahkan dalam penyusunan hierarki, diberikan kode tiap kriteria dan indikator. Berikut adalah penjelasan kode pada hierarki keputusan AHP, dapat dilihat di tabel 4.3

Tabel 4.5 Keterangan Hierarky Keputusan AHP

No.	Indikator	Kode
<b>Kriteria Efisiensi / Efficiency (Ef)</b>		
1	Pendapatan per hari (5.000 ekor ayam)	Ef1
2	Keuntungan per hari (5.000 ekor ayam)	Ef2
3	Keuntungan per hari (5.000 ekor ayam) - per karyawan	Ef3
4	Biaya yang dikeluarkan untuk distribusi ke pelanggan	Ef4
5	Biaya per 1 kg telur (cost per output)	Ef5
6	Farm Utilization rate (pemanfaatan kandang)	Ef6
<b>Kriteria Produktivitas / Productivity (Pd)</b>		
7	Volume unit penjualan per hari (per kandang)	Pd1
8	Volume unit produksi telur per hari (per kandang)	Pd2
9	Jumlah pelanggan dilayani per hari	Pd3
<b>Kriteria Stabilitas / Stability (St)</b>		
10	Perencanaan dan penetapan tujuan	St1
11	Off produksi setiap satu periode	St2
12	Tingkat rotasi pekerjaan	St3
13	Penyelarasan strategi, misi, visi	St4
14	Kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan	St5
<b>Kriteria Pertumbuhan / Growth (Gr)</b>		
15	Tingkat pertumbuhan pendapatan per tahun	Gr1
16	Pertumbuhan keuntungan per tahun	Gr2
17	Pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru	Gr3
18	Perubahan tenaga kerja (per tahun)	Gr4
19	Pertumbuhan aset per tahun	Gr5
<b>Kriteria Finansial / Financial (Fn)</b>		
20	Rasio profitabilitas ( <i>net profit margin</i> )	Fn1
21	Rasio biaya produksi	Fn2
<b>Kriteria Kualitas Hasil / Output Quality (OQ)</b>		
22	Survei kepuasan pelanggan	OQ1
23	Tingkat retensi pelanggan (customer existing)	OQ2
24	<i>Quality control</i> terhadap kualitas telur	OQ3
25	Kesalahan layanan ( <i>No. of service error</i> )	OQ4
26	<i>Delivery time</i>	OQ5
<b>Kriteria Manajemen Informasi / Information Management (IM)</b>		
27	Integritas informasi	IM1
28	Ketepatan waktu informasi	IM2
29	Jumlah karyawan rapat tiap bulan (dalam %)	IM3
30	Akses ke prosedur, aturan, dan peraturan	IM4



<b>Kriteria Konflik Internal / Conflict-cohesion (CC)</b>		
31	Hubungan kerja antar karyawan	CC1
32	<i>Employee turnover</i> (perputaran karyawan)	CC2
33	Ketidakhadiran (rata-rata per karyawan per tahun)	CC3
34	Ketidaksopanan dalam bekerja	CC4
35	Tanggung Jawab	CC5
36	Kekerasan konflik antar karyawan	CC6
37	Kecelakaan kerja karyawan	CC7
<b>Kriteria Lingkungan Sosial / Social Environment (SE)</b>		
38	Pengendalian dan pemantauan dampak lingkungan	SE1
39	<i>Philanthropic activities</i> (donasi)	SE2
40	Proporsi Karyawan lokal terhadap seluruh karyawan	SE3
41	Tingkat Pendidikan Mayoritas Karyawan	SE4

Kuesioner AHP pada penelitian ini akan dilampirkan pada lampiran 2. Penyusunan kuesioner pada penelitian ini terdiri dari lima bagian, antara lain:

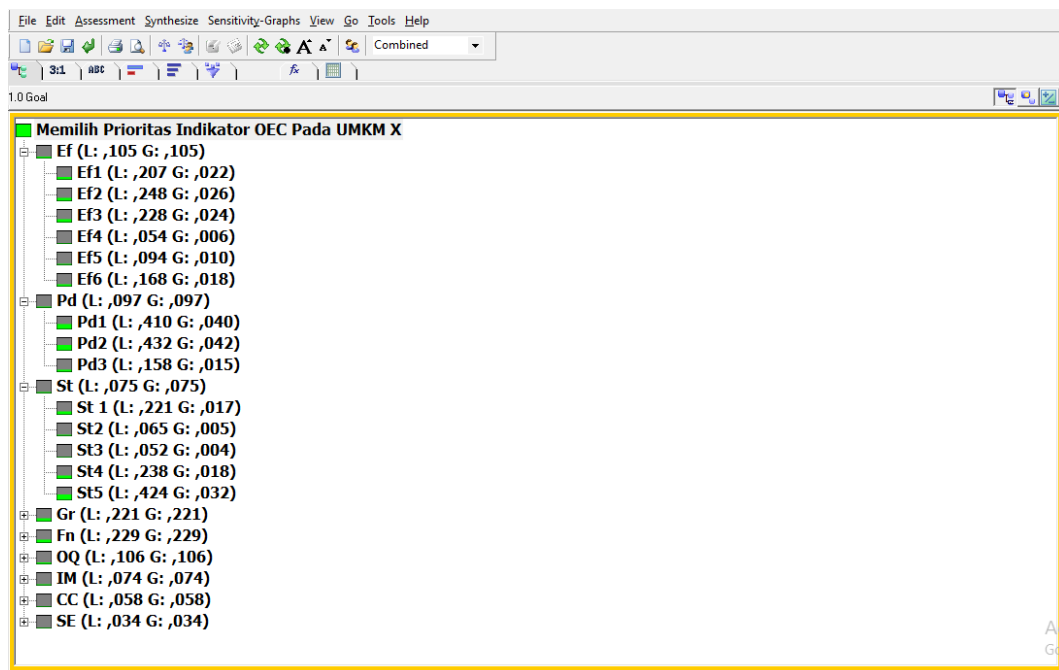
1. Pendahuluan, pada bagian ini berisikan mengenai pengenalan diri dari peneliti dan penjelasan mengenai penelitian yang dilakukan.
2. Profil responden, pada bagian ini berisikan profil responden yang terdiri dari nama, pekerjaan, jabatan, dan lama bekerja.
3. Penjelasan mengenai struktur hierarki keputusan AHP yang digunakan dalam penelitian ini.
4. Pada bagian ini berisikan mengenai petunjuk pengisian kuesioner AHP yang berisi tabel perbandingan berpasangan antar kriteria dan indikator serta contoh pengisian kuesioner.
5. Daftar tabel perbandingan berpasangan yang dapat digunakan oleh responden dalam melakukan pengisian kuesioner.

#### **4.3.2.2 Pembobotan Kriteria dan Indikator**

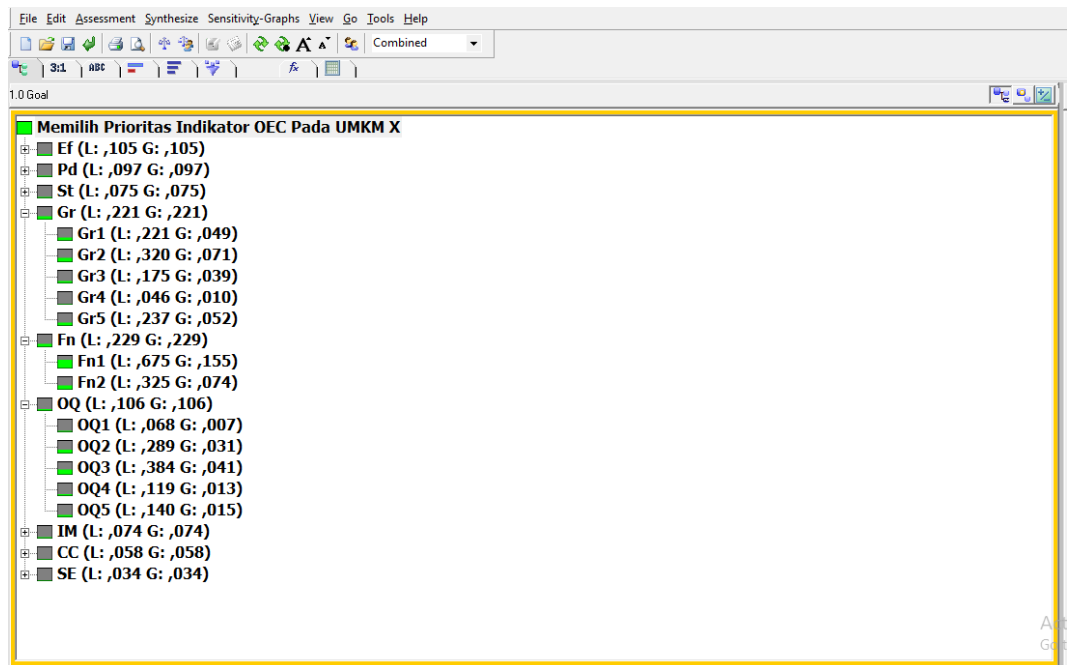
Berdasarkan dari hasil pengisian kuesioner yang telah diberikan kepada responden, maka didapatkan tingkat prioritas setiap kriteria dan indikator. Pengolahan pembobotan AHP menggunakan *software Expert Choice*. Hasil pembobotan yang didapatkan dari wawancara tiap para ahli di *input* ke dalam *software Expert Choice*. Pertama *create new model* dan masukan tujuan (hierarki tingkat I). Buat susunan hierarki, masukkan hierarki tingkat II dan ketigamdengan

cara klik kanan pada node, pilih *insert child of current node* pada kriteria yang akan ditambahkan indikator (hierarki tingkat III).

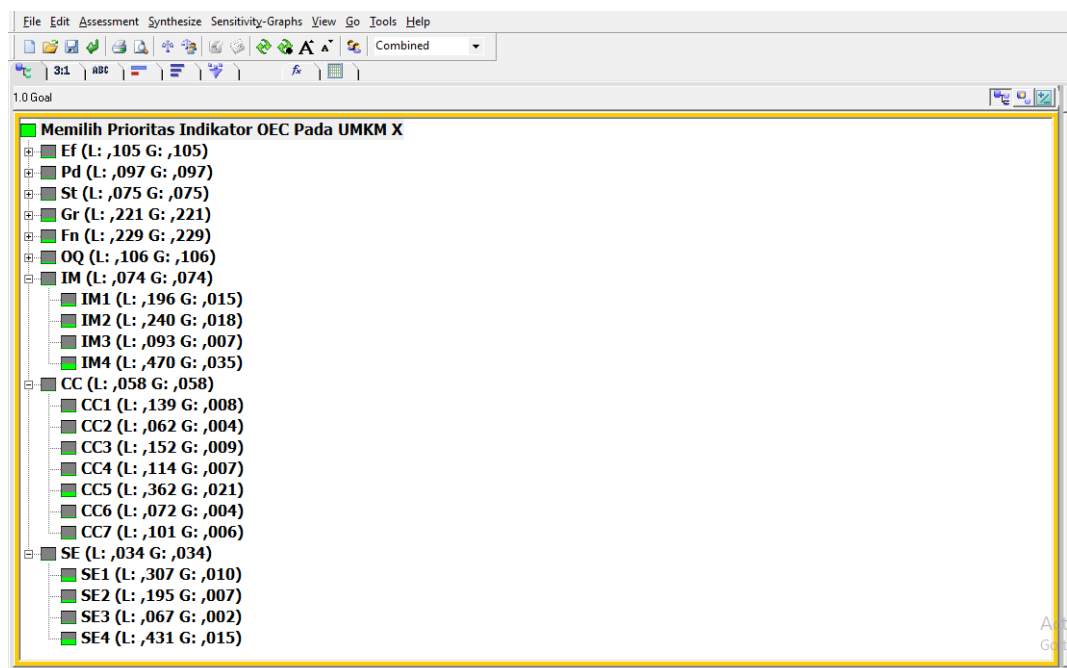
Input semua hasil pembobotan dari 3 ahli dengan menambah jumlah *participant*. Cara menambah jumlah *Participant* adalah dengan menambah *participant table* yang terdapat pada menu *Go* dan *Add N Participant*. Setelah hasil pembobotan dari semua ahli diinput, maka dilakukan perhitungan bobot kombinasi dari ketiga para ahli. Klik menu *Assessment* pada *Tool Bar* diatas lalu pilih *Combine Participants Judgement*, lalu pilih *Entire Hierarchy* dan selanjutnya pilih *Judgement Only*. Gambar 4.5 merupakan hasil dari pembobotan kriteria dan indikator yang telah di kombinasi antara 3 ahli menggunakan *Software Expert Choice* yang digunakan dalam pengolahan data dalam penelitian ini.



Gambar 4.5 Pembobotan Kriteria dan Indikator



Gambar 4.5 Pembobotan Kriteria dan Indikator (lanjutan)



Gambar 4.5 Pembobotan Kriteria dan Indikator (lanjutan)

#### 4.3.2.3 Hasil Pembobotan Tiap Para Ahli

Setelah mendapatkan bobot dari ketiga ahli tersebut dikombinasi untuk mendapatkan bobot secara keseluruhan indikator. Hasil pembobotan tiap para ahli direkap secara manual dan dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Hasil rekap bobot para ahli

Rekap Bobot Kuesioner AHP		Ahli 1		Ahli 2		Ahli 3	
Kriteria	Indikator	Bobot Kriteria	Bobot Indikator	Bobot Kriteria	Bobot Indikator	Bobot Kriteria	Bobot Indikator
Efisiensi	Pendapatan per hari (5.000 ekor ayam)	0,124	0,22	0,1	0,025	0,083	0,016
	Keuntungan per hari (5.000 ekor ayam)		0,2		0,035		0,023
	Keuntungan per hari (5.000 ekor ayam) - per karyawan		0,24		0,023		0,019
	Biaya yang dikeluarkan untuk distribusi ke pelanggan		0,009		0,003		0,005
	Biaya per 1 kg telur (cost per output)		0,025		0,004		0,008
	Farm Utilization rate (pemanfaatan kandang)		0,25		0,014		0,013
Produktivitas	Volume unit penjualan per hari (per kandang)	0,81	0,39	0,095	0,039	0,115	0,038
	Volume unit produksi telur per hari (per kandang)		0,33		0,043		0,047
	Jumlah pelanggan dilayani per hari		0,09		0,012		0,03
Stabilitas	Perencanaan dan penetapan tujuan	0,71	0,017	0,072	0,015	0,071	0,014
	Off produksi setiap satu periode		0,013		0,002		0,003
	Tingkat rotasi pekerjaan		0,003		0,005		0,003
	Penyelarasan strategi, misi, visi		0,015		0,02		0,014
	Kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan		0,023		0,029		0,037
Growth	Tingkat pertumbuhan pendapatan per tahun	0,206	0,051	0,222	0,051	0,235	0,042
	Pertumbuhan keuntungan per tahun		0,054		0,074		0,087
	Pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru		0,048		0,028		0,04
	Perubahan tenaga kerja (per tahun)		0,016		0,007		0,01
	Pertumbuhan aset per tahun		0,039		0,063		0,055

Tabel 4.7 Hasil rekap bobot para ahli (lanjutan)

Kriteria	Indikator	Bobot Kriteria	Bobot Indikator	Bobot Kriteria	Bobot Indikator	Bobot Kriteria	Bobot Indikator
Finansial	Rasio profitabilitas ( <i>net profit margin</i> )	0,182	0,091	0,241	0,181	0,251	0,189
	Rasio biaya produksi		0,091		0,06		0,063
Output quality	Survei kepuasan pelanggan	0,096	0,009	0,129	0,007	0,106	0,007
	Tingkat retensi pelanggan ( <i>customer existing</i> )		0,025		0,034		0,035
	Quality control terhadap kualitas telur		0,035		0,054		0,04
	Kesalahan layanan ( <i>No. of service error</i> )		0,015		0,012		0,011
	Delivery time		0,013		0,022		0,013
Informasi manajemen	Integritas informasi	0,1	0,016	0,058	0,015	0,066	0,011
	Ketepatan waktu informasi		0,022		0,019		0,011
	Jumlah karyawan rapat tiap bulan (dalam %)		0,011		0,005		0,005
	Akses ke prosedur, aturan, dan peraturan		0,051		0,019		0,038
Conflict cohesion	Hubungan kerja antar karyawan	0,091	0,012	0,051	0,006	0,047	0,007
	Employee turnover (perputaran karyawan)		0,006		0,002		0,004
	Ketidakhadiran (rata-rata per karyawan per tahun)		0,01		0,009		0,009
	Ketidaksopanan dalam bekerja		0,018		0,005		0,004
	Tanggung Jawab		0,027		0,021		0,016
	Kekerasan konflik antar karyawan		0,009		0,003		0,003
	Kecelakaan kerja karyawan		0,009		0,005		0,004
Lingkungan sosial	Pengendalian dan pemantauan dampak lingkungan	0,048	0,018	0,03	0,007	0,026	0,007
	Philanthropic activities (donasi)		0,012		0,009		0,002
	Proporsi Karyawan lokal terhadap seluruh karyawan		0,003		0,002		0,002
	Tingkat Pendidikan Mayoritas Karyawan		0,015		0,012		0,014

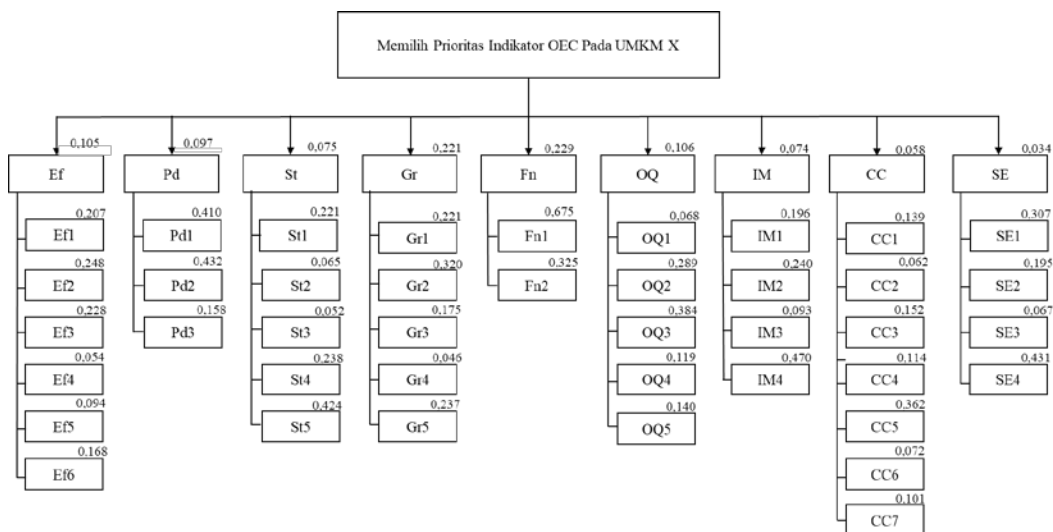
### 4.3.2.3 Identifikasi Prioritas Kriteria dan Indikator

Prioritas kriteria terpilih ditentukan dari nilai tertinggi kriteria dibandingkan dengan nilai kriteria lainnya. Nilai didapatkan dari hasil pembobotan yang dilakukan, secara menyeluruh. Pada gambar 4.4 disajikan nilai perbandingan tiap kriteria untuk melihat prioritas kriteria.



Gambar 4.4 Nilai prioritas per kriteria

Model hierarki yang ditunjukkan pada Gambar 4.5 dibagi menjadi tiga tingkatan *goal* (tujuan dari masalah), kriteria dan indikator. Prioritas indikator terpilih ditentukan dari nilai indikator tertinggi dari tiap kriteria. Dari hasil pembobotan yang dilakukan, didapatkan indikator terpilih dari tiap sembilan kriteria yang telah ditentukan. Untuk mempermudah dalam pembacaan hasil pembobotan maka pada gambar 4.5 disajikan gambar hierarki lengkap dengan bobot kriteria dan indikator berdasarkan perhitungan *software Expert Choice*.



Gambar 4.5 Hierarki indikator dengan bobot hasil perhitungan *expert choice*

#### 4.2.3.4 Analisis Perbandingan Antar Indikator

Berdasarkan pada tahap pengolahan data yang didapatkan, pada kriteria efisiensi/*efficiency* (Ef), indikator Ef2 menjadi indikator terpilih dengan bobot tertinggi sebesar 0,248. Ef2 yaitu keuntungan per hari dengan satuan 5.000 ekor ayam.

Pada kriteria produktivitas/*productivity* (Pd), indikator Pd2 menjadi indikator terpilih dengan bobot tertinggi sebesar 0.432. Pd2 yaitu volume unit produksi telur per hari. Volume unit produksi telur per hari ditetapkan dengan satuan per kandang, dimana rata-rata ekor ayam per kandang mayoritas sama. Hal ini berarti perusahaan harus mampu memastikan jam kerja karyawan merupakan jam kerja yang produktif, jadi bukan hanya seberapa lama dia bekerja yang menjadi penting, tapi dengan waktu itu apa saja yang mampu dia hasilkan (kerjakan).

Pada kriteria stabilitas/*stability* (St), indikator St5 menjadi indikator terpilih dengan bobot tertinggi sebesar 0.424. St5 yaitu kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan. Dengan kepatuhan terhadap prosedur yang ditetapkan, karyawan akan mengerti apa yang harus dilakukan dan mengurangi kesalahan. Apabila karyawan sering melakukan kesalahan akan berpengaruh pada kondisi hasil produksi.

Pada kriteria pertumbuhan/*growth* (Gr), indikator Gr2 menjadi indikator terpilih dengan bobot tertinggi sebesar 0,320. Gr2 yaitu pertumbuhan keuntungan per tahun merupakan indikator utama untuk menjaga pertumbuhan perusahaan. Hal ini penting dikarenakan keuntungan perusahaan dapat menjadi target, sehingga terpacu untuk meraih target tujuan.

Pada kriteria finansial/*financial* (Fn), indikator Fn1 menjadi indikator terpilih dengan bobot tertinggi sebesar 0,675. Fn1 yaitu rasio profitabilitas (*net profit margin*) merupakan indikator utama untuk menunjang keberlangsungan perusahaan pada proses produksi maupun operasional perusahaan

Pada kriteria kuliatas hasil/*output quality* (OQ), indikator OQ3 menjadi indikator terpilih dengan bobot tertinggi sebesar 0,384. OQ3 yaitu *quality control* terhadap kualitas telur. Dilakukannya pengendalian terhadap kualitas telur untuk menjaga konsistensi kualitas yang baik.

Pada kriteria manajemen informasi/*information management* (IM), indikator IM4 menjadi indikator terpilih dengan bobot tertinggi sebesar 0,470. IM4

yaitu akses ke prosedur, aturan, dan peraturan. Penjelasan peraturan dan prosedur harus diterapkan pada setiap karyawan untuk mengurangi kesalahan dalam bekerja.

Pada kriteria konflik internal/*conflict-cohesion* (CC), indikator CC5 menjadi indikator terpilih dengan bobot tertinggi sebesar 0,362. CC5 yaitu tanggung jawab menjadi indikator utama. Hal ini berarti perusahaan sangat mengharapkan semua karyawan memiliki tanggung jawab yang tinggi disetiap pekerjaannya. Dengan adanya tanggung jawab itu juga bisa untuk menentukan sejauh mana kepercayaan pada sebuah perusahaan pada para karyawannya. Apabila diberikan tanggung jawab yang besar, pastinya perusahaan akan mempercayai karyawan dalam membawa tugas serta tanggung jawabnya tersebut. Penerapannya tanggung jawab pada umumnya berada dalam uraian tugas maupun *job description*.

Pada kriteria lingkungan sosial/*social environment* (SE), indikator SE4 menjadi indikator terpilih dengan bobot tertinggi sebesar 0,431. SE4 yaitu tingkat pendidikan mayoritas karyawan menjadi indikator utama dikarenakan untuk mendapatkan tenaga kerja perusahaan, diutamakan bagi tenaga kerja dengan lulus yang lebih baik dibandingkan yang lainnya. Hal ini akan menentukan tingkat keberhasilan perusahaan dengan kerja yang efektif. Tidak dapat dipungkiri bahwa lulusan pendidikan setidaknya diatas SMP/SMA keatas akan memiliki pengetahuan dan pemikiran yang baik. Tanpa pengetahuan, seseorang tidak bisa berkembang, atau bahkan hanya untuk sekedar melakukan pekerjaan dengan baik pun tidak bisa.

Nilai *inconsistency* secara keseluruhan pada pembobotan terhadap kriteria dan indikator yaitu sebesar 0,03. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa data yang diberikan oleh ketiga ahli tersebut konsisten dan dapat diandalkan, dikarenakan telah memenuhi syarat kurang dari atau sama dengan 0,1. Hasil pembobotan tersebut akan dikatakan konsisten dan dapat diandalkan jika nilai *inconsistency* kurang dari atau sama dengan 0.10 (Saaty, 1994)

Pada tabel 4.8 dapat dilihat nilai *inconsistency* berdasarkan tiap ahli.

Tabel 4.8 Nilai inconsistency para ahli

Ahli	Nilai <i>Inconsistency</i>	Nilai <i>Inconsistency</i> Keseluruhan
Ahli 1	0,09	0,03
Ahli 2	0,07	
Ahli 3	0,07	



#### 4.3.3 Identifikasi Performance Standard

Penentuan *performance standard* ditentukan oleh hasil *focus group discusion* oleh Ketua Perhimpunana Insan Perunggasan Rakyat Indonesia (PINSAR Indonesia) dan satu staf umum PINSAR di bagian Provinsi Lampung pada tanggal 21 Juni 2018.

Tabel 4.9 Hasil dari penentuan performance standard.

No.	Indikator	Performance Standard
<b>Kriteria Efisiensi / Efficiency (Ef)</b>		
1	Pendapatan per jam kerja	Rp 19.000.000
2	Keuntungan per jam kerja	Rp 6.000.000
3	Keuntungan per 5.000 ekor ayam	Rp 3.000.000
4	Biaya yang dikeluarkan untuk distribusi ke pelanggan	Rp 500/karpet
5	Biaya per 1 peti telur ( <i>cost per unit output</i> )	Rp 55.000
6	Farm Utilization rate (pemanfaatan kandang)	95%
<b>Kriteria Produktivitas / Productivity (Pd)</b>		
7	Volume unit penjualan telur/5.000 ekor ayam	7 peti
8	Volume unit produksi telur/5.000 ekor ayam	8 peti
9	Jumlah pelanggan dilayani per hari	15 pelanggan
<b>Kriteria Stabilitas / Stability (St)</b>		
10	Perencanaan dan penetapan tujuan	Planning per minggu
11	<i>Off</i> produksi setiap satu periode	0 off produksi
12	Tingkat rotasi pekerjaan	Setiap satu periode
13	Penyelarasan strategi, misi, visi	Menyampaikan dan memonitor pemahaman karyawan
14	Kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan	sosialisasi dan terimplementasi dengan baik
<b>Kriteria Pertumbuhan / Growth (Gr)</b>		
15	Tingkat pertumbuhan pendapatan per tahun	15%
16	Pertumbuhan keuntungan per tahun	15%
17	Pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru	20%
18	Perubahan tenaga kerja	Kenaikan 10%
19	Pertumbuhan aset per tahun	Naik 5%
<b>Kriteria Finansial / Financial (Fn)</b>		
20	Rasio profitabilitas ( <i>profitability ratios</i> )	15%
21	Rasio biaya produksi	80%
<b>Kriteria Kualitas Hasil / Output Quality (OQ)</b>		
22	Survei kepuasan pelanggan	Sekali setiap satu bulan
23	Tingkat retensi pelanggan	100%
24	<i>Quality control</i> terhadap kualitas telur	Setiap hari
25	Kesalahan layanan ( <i>No. of service error</i> )	0% error
26	<i>Delivery time</i>	Di hari yang sama

No.	Indikator	Performance Standard
<b>Kriteria Manajemen Informasi / <i>Information Management</i> (IM)</b>		
27	Integritas informasi	Tidak ada ketidaksesuaian laporan
28	Ketepatan waktu informasi	Laporan disampaikan dihari yang sama di waktu produksi
29	Jumlah karyawan rapat tiap minggu	85%
30	Akses ke prosedur, aturan, dan peraturan	Setiap karyawan harus paham dan terimplementasi dengan baik
<b>Kriteria Konflik Internal / <i>Conflict-cohesion</i> (CC)</b>		
31	Hubungan kerja antar karyawan	Kerjasama seluruh karyawan
32	<i>Employee turnover</i> (perputaran karyawan)	<10%
33	Ketidakhadiran	Tidak ada
34	Ketidaksopanan dalam bekerja	Tidak ada pelanggaran etika kerja
35	Tanggung Jawab	Karyawan paham dan terimplementasi dengan baik
36	Kekerasan konflik	Tidak boleh terjadi konflik antar karyawan sama sekali
37	Kecelakaan kerja karyawan	Tidak ada kecelakaan kerja
<b>Kriteria Lingkungan Sosial / <i>Social Environment</i> (SI)</b>		
38	Pengendalian dan pemantauan dampak lingkungan	Setiap hari
39	<i>Philanthropic activities</i> (donasi)	Setiap ada kegiatan di daerah sekitar (tidak menentu)
40	Karyawan lokal	10%
41	Tingkat Pendidikan	Min lulusan SMA

#### 4.3.4 Penentuan Performance Matrix

Hasil *performance matrix* ditentukan dari hasil FGD oleh Ketua Perhimpunana Insan Perunggasan Rakyat Indonesia (PINSAR Indonesia) dan satu staf umum PINSAR di bagian Provinsi Lampung pada tanggal 21 Juni 2018. Terdapat dua tipe penilaian yaitu *absolute* hanya digunakan untuk tiap indikator dan *relative* dapat digunakan untuk beberapa indikator. Skala penilaian yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat efektivitas perusahaan adalah 1-5, dimana nilai 1 berarti kondisi perusahaan pada indikator tersebut kurang baik dan nilai 5 berarti kondisi perusahaan pada indikator tersebut dalam kondisi yang memuaskan. Hasil penentuan skala matriks dapat dilihat tabel 4.10 sampai 4.

Tabel 4.10 Performance Matrix Kriteria Efisiensi

(1) Efisiensi/Efficiency (Ef)		
1 Pendapatan per hari (5.000 ekor ayam)		Rp19.000.000
1. <Rp 5.000.000		
2. Rp 5.000.001-Rp 10.000.000		
3. Rp 10.000.001-Rp15.000.000		
4. Rp 15.000.001-Rp 20.000.000		
5. >Rp 20.000.000		
2 Keuntungan per hari (5.000 ekor ayam)		Rp6.000.000
1. <Rp 2.000.000		
2. Rp 2.000.001-Rp 3.000.000		
3. Rp 3.000.001-Rp 4.000.000		
4. Rp 4.000.001-Rp 5.000.000		
5. >Rp 5.000.000		
3 Keuntungan per hari (5.000 ekor ayam) - per karyawan		Rp3.000.000
1. <Rp 2.000.000		
2. Rp 2.000.001-Rp 3.000.000		
3. Rp 3.000.001-Rp 4.000.000		
4. Rp 4.000.001-Rp 5.000.000		
5. >Rp 5.000.000		
4 Biaya yang dikeluarkan untuk distribusi ke pelanggan		Rp 500/karpet
1. >Rp 1.000/karpet		
2. Rp 401-Rp500/karpet		
3. Rp 301-Rp 400/karpet		
4. Rp 201-Rp 300/karpet		
5. <Rp 200/karpet		
5 Biaya per 1 kg telur (cost per output)		Rp55.000
1. >Rp 80.000		
2. Rp 60.000-Rp 80.000		
3. Rp 40.000-Rp 59.999		
4. Rp 20.000-Rp 39.999		
5. <Rp 20.000		
6 Farm Utilization rate (pemanfaatan kandang)		95%
1. <25%		
2. 25%-49%		
3. 50%-74%		
4. 75%-95%		
5. >95%		

Tabel 4.11 Performance Matrix Kriteria Produktivitas

(2) Produktivitas/Productivity (Pd)		
7 Volume unit penjualan per hari (per kandang)		7 peti
1. <3 peti		
2. 3-6 peti		
3. 7-9 peti		
4. 10-12 peti		
5. 13-15 peti		
8 Volume unit produksi telur per hari (per kandang)		8 peti
1. <3 peti		
2. 3-6 peti		
3. 7-9 peti		
4. 10-12 peti		
5. 13-15 peti		
9 Jumlah pelanggan dilayani per hari		15 pelanggan
1. <5		
2. 6-10		
3. 11-15		
4. 16-20		
5. >20		

Tabel 4.12 Performance Matrix Kriteria Stabilitas

(3) Stabilitas/Stability (St)		
10	Perencanaan dan penetapan tujuan	planning per minggu
	1. tidak ada planning	
	2. planning per periode	
	3. planning per bulan	
	4. planning per minggu	
	5. setiap hari ada planning harian	
11	Off produksi setiap satu periode	0 off produksi
	1. setahun lebih dari 3 kali	
	2. setahun 1-2 kali	
	3. sebulan sekali	
	4. seminggu sekali	
	5. tidak pernah	
12	Tingkat rotasi pekerjaan	setiap satu periode
	1. tidak pernah ada rotasi	
	2. tidak menentu	
	3. 5 kali dalam satu periode produksi	
	4. 3 kali dalam satu periode produksi	
	5. 1 kali dalam satu periode produksi	
13	Penyelarasan strategi, misi, visi	menyampaikan dan memonitor pemahaman karyawan
	1. menyampaikan strategi ke karyawan tiap awal tahun	
	2. menyampaikan strategi tiap karyawan baru	
	3. menyampaikan strategi ke karyawan tiap bulan	
	4. menyampaikan ke karyawan tiap bulan	
	5. menyampaikan dan memonitor pemahaman karyawan	
14	Kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan	sosialisasi dan terimplementasi dengan baik
	1. karyawan tidak tahu	
	2. karyawan tahu	
	3. karyawan tahu dan tidak terimplementasi	
	4. karyawan tahu dan belum terimplementasi dengan baik	
	5. karyawan paham dan terimplentasi dengan baik	

Tabel 4.13 Performance Matrix Kriteria Pertumbuhan

(4) Pertumbuhan/Growth (Gr)		
15	Tingkat pertumbuhan pendapatan per tahun	15%
	1. <=5%	
	2. 6-10%	
	3. 11-15%	
	4. 16-20%	
	5. >20%	
16	Pertumbuhan keuntungan per tahun	15%
	1. <=5%	
	2. 6-10%	
	3. 11-15%	
	4. 16-20%	
	5. >20%	
17	Pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru	20%
	1. <=5%	
	2. 6-10%	
	3. 11-15%	
	4. 16-20%	
	5. >20%	
18	Perubahan tenaga kerja (per tahun)	10%
	1. <=5%	
	2. 6-10%	
	3. 11-15%	
	4. 16-20%	
	5. >20%	
19	Pertumbuhan Aset per tahun	5%
	1. <=5%	
	2. 6-10%	
	3. 11-15%	
	4. 16-20%	
	5. >20%	

Tabel 4.14 Performance Matrix Kriteria Finansial

(5) Financial/ Finansial (Fn)		
21 Rasio profitabilitas ( <i>net profit margin</i> )		15%
1. <=5%		
2. 6-10%		
3. 11-15%		
4. 16-20%		
5. >20%		
20 Rasio biaya produksi		80%
1. >90%		
2. 86-90%		
3. 81-85%		
4. 76-80%		
5. <=75%		

Tabel 4.15 Performance Matrix Kriteria Hasil Kualitas

(6) Output quality/ Hasil Kualitas (CC)		
22 Survey Kepuasan pelanggan		sekali setiap satu bulan
1. tidak ada		
2. hanya sekali		
3. sekali dalam setahun		
4. sekali setiap satu periode		
5. sekali setiap satu bulan		
23 Tingkat retensi pelanggan (customer existing)		100%
1. <25%		
2. 25%-49%		
3. 50%-74%		
4. 75%-95%		
5. >95%		
24 Quality control terhadap kualitas telur		setiap hari
1. tidak pernah		
2. tidak menentu		
3. setahun sekali		
4. Setiap bulan		
5. Setiap hari		
25 Kesalahan layanan (No. Of Service Error)		0% error
1. >50% error		
2. 41%-30% error		
3. 31 error-20% error		
4. 21%-10% error		
5. <10% error		
26 Deliveri time		di hari yang sama
1. seminggu setelah pemesanan		
2. 3 hari setelah pemesanan		
3. 2 hari setelah pemesanan		
4. sehari setelah pemesanan		
5. di hari yang sama		

Tabel 4.16 Performance Matrix Kriteria Manajemen Informasi

(7) Manajemen Informasi/Information Management (IM)		
27	Integritas informasi	Tidak ada ketidaksesuaian laporan
	1. setiap bulan terjadi ketidaksesuaian laporan kerja	
	2. setiap tahun terjadi lebih dari 6 kali ketidaksesuaian laporan kerja	
	3. setiap tahun terjadi 3-6 kali ketidaksesuaian laporan kerja	
	4. setiap tahun terjadi 1-2 ketidaksesuaian laporan kerja	
	5. tidak ada ketidaksesuaian laporan kerja	
28	Ketepatan waktu informasi	laporan disampaikan dihari yang sama di waktu produksi
	1. tidak ada laporan produksi	
	2. laporan terkadang tidak tersampaikan bahkan lebih dari seminggu setelah produksi	
	3. laporan disampaikan lebih dari sehari setelah produksi	
	4. laporan disampaikan sehari setelah produksi	
	5. laporan disampaikan dihari yang sama di waktu produksi	
29	Jumlah karyawan rapat tiap bulan (dalam %)	85%
	1. <25%	
	2. 25%-49%	
	3. 50%-74%	
	4. 75%-95%	
	5. >95%	
30	Akses ke prosedur, aturan, dan peraturan	Akses prosedur, aturan, dan peraturan harus paham dan terimplementasi dengan baik
	1. karyawan tidak tahu	
	2. karyawan tahu	
	3. karyawan tahu dan tidak terimplementasi	
	4. karyawan tahu dan belum terimplementasi dengan baik	
	5. karyawan paham dan terimplentasi dengan baik	

Tabel 4.17 Performance Matrix Kriteria Konflik Internal

(8) Konflik Internal/Conflict-cohesion (CC)		
31	Hubungan kerja antar karyawan	kerjasama seluruh karyawan
	1. tidak ada hubungan yang baik	
	2. hubungan kerja biasa saja	
	3. kerjasama antar 1 tempat	
	4. kerjasama antar 1 kandang	
	5. kerjasama seluruh karyawan	
32	Employee turnover (perputaran karyawan)	<10%
	1. >30%	
	2. 20,1%-30%	
	3. 10,1%-20%	
	4. 5%-10%	
	5. <5%	
33	Ketidakhadiran (rata-rata per karyawan per tahun)	tidak ada
	1. >30%	
	2. 20,1%-30%	
	3. 10,1%-20%	
	4. 5%-10%	
	5. <5%	
34	Ketidaksopanan dalam bekerja	tidak ada pelanggaran etika kerja
	1. setiap bulan terjadi pelanggaran etika kerja	
	2. setiap tahun terjadi lebih dari 6 kali pelanggaran etika kerja	
	3. setiap tahun terjadi 3-6 kali pelanggaran etika kerja	
	4. setiap tahun terjadi 1-2 pelanggaran etika kerja	
	5. tidak ada pelanggaran etika kerja	
35	Tanggung Jawab	karyawan paham dan terimplentasi dengan baik
	1. karyawan tidak tahu	
	2. karyawan tahu	
	3. karyawan tahu dan tidak terimplementasi	
	4. karyawan tahu dan belum terimplementasi dengan baik	
	5. karyawan paham dan terimplentasi dengan baik	
36	Kekerasan konflik antar karyawan	tidak boleh terjadi konflik antar karyawan sama sekali
	1. setiap bulan terjadi kekerasan konflik	
	2. setiap tahun terjadi lebih dari 6 kali kekerasan konflik	
	3. setiap tahun terjadi 3-6 kali kekerasan konflik	
	4. setiap tahun terjadi 1-2 kekerasan konflik	
	5. tidak ada kekerasan konflik	
37	Kecelakaan kerja karyawan	tidak ada kecelakaan kerja
	1. setiap bulan terjadi kecelakaan kerja	
	2. setiap tahun terjadi lebih dari 6 kali kecelakaan kerja	
	3. setiap tahun terjadi 3-6 kali kecelakaan kerja	
	4. setiap tahun terjadi 1-2 kecelakaan kerja	
	5. tidak ada kecelakaan kerja	

Tabel 4.18 Performance Matrix Kriteria Sosial Informasi

(9) Social Lingkungan/Social Environment (SE)		
38	Pengendalian dan pemantauan dampak lingkungan	setiap hari
	1. tidak ada pemantauan lingkungan	
	2. setiap tahun 1 kali	
	3. setiap bulan 1 kali	
	4. setiap minggu 1 kali	
	5. setiap hari	
39	Philanthropic activities (donasi)	setiap ada kegiatan di daerah sekitar (tidak menentu)
	1. tidak pernah	
	2. tidak menentu	
	4. setahun sekali	
	5. setiap tahun 2-6 kali	
	5. setiap tahun lebih dari 6 kali	
40	Proporsi Karyawan lokal terhadap seluruh karyawan	10%
	1. <5%	
	2. 5%-10%	
	3. 10,1%-20%	
	4. 21,1%-30%	
	5. >30%	
41	Tingkat Pendidikan Mayoritas Karyawan	Min lulusan SMA
	1. Lebih rendah dari lulusan SD	
	2. Setingkat SD	
	3. Setingkat SMP	
	4. Setingkat SMA	
	5. Setingkatan S1 atau lebih tinggi	

#### 4.4. Analisis Profile of Organization Performance

Setelah menentukan kriteria dan indikator, dilakukan wawancara kembali ke pihak internal perusahaan. Responden pada tahap ini ialah direktur utama sekaligus pemilik UMKM X. Wawancara dilakukan dengan cara pengisian skala 1-5 dan diskusi bersama penulis. Pengisian kuesioner tidak hanya berdasarkan dari jawaban responden saja, melainkan hasil dari pertimbangan observasi penulis. Hasil wawancara direkap berdasarkan tingkatan prioritas per kriteria yang telah didapat di pengolahan pembobotan AHP, dari finansial(Fn), pertumbuhan(Gr), hasil kualitas(OQ), efisiensi(Ef), produktivitas(Pd), stabilitas(St), informasi manajemen(MI), konflik internal(CC), lingkungan sosial(SE). Hasil tersebut dibuat ditabel *profile of organizational performance*, yang dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.19 Profile of organizational performance

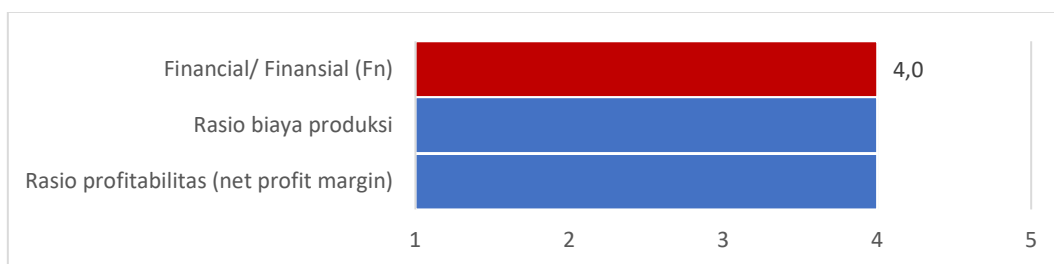
Indikator	Nilai
Financial/ Finansial (Fn)	
Rasio profitabilitas ( <i>net profit margin</i> )	4
Rasio biaya produksi	4
Growth/ Pertumbuhan (Gr)	
Tingkat pertumbuhan pendapatan per tahun	4
Pertumbuhan keuntungan per tahun	3
Pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru	2
Perubahan tenaga kerja (per tahun)	2
Pertumbuhan Aset per tahun	5

<b>Indikator</b>	<b>Nilai</b>
<b>Output quality/ Hasil Kualitas (OQ)</b>	
Survey Kepuasan pelanggan	3
Tingkat retensi pelanggan (customer existing)	4
Quality control terhadap kualitas telur	3
Kesalahan layanan (No. Of Service Error)	4
Deliveri time	5
<b>Efficiency/ Efisiensi (Ef)</b>	
Pendapatan per hari (5.000 ekor ayam)	3
Keuntungan per hari (5.000 ekor ayam)	3
Keuntungan per hari (5.000 ekor ayam) - per karyawan	3
Biaya yang dikeluarkan untuk distribusi ke pelanggan	3
Biaya per 1 kg telur (cost per output)	3
Farm Utilization rate (pemanfaatan kandang)	5
<b>Productivity/ Produktivitas (Pd)</b>	
Volume unit penjualan per hari (per kandang)	4
Volume unit produksi telur per hari (per kandang)	4
Jumlah pelanggan dilayani per hari	3
<b>Stability/ Stabilitas (St)</b>	
Perencanaan dan penetapan tujuan	4
Off produksi setiap satu periode	5
Tingkat rotasi pekerjaan	2
Penyelarasan strategi, misi, visi	2
Kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan	4
<b>Information management/ Manajemen Informasi (IM)</b>	
Integritas informasi	2
Ketepatan waktu informasi	3
Jumlah karyawan rapat tiap bulan (dalam %)	2
Akses ke prosedur, aturan, dan peraturan	3
<b>Conflict- cohesion/Konflik Internal (CC)</b>	
Hubungan kerja antar karyawan	3
Employee turnover (perputaran karyawan)	5
Ketidakhadiran (rata-rata per karyawan per tahun)	5
Ketidaksopanan dalam bekerja	3
Tanggung Jawab	4
Kekerasan konflik antar karyawan	4
Kecelakaan kerja karyawan	5
<b>Social Environment/Lingkungan Sosial (SE)</b>	
Pengendalian dan pemantauan dampak lingkungan	5
Philanthropic activities (donasi)	5
Proporsi Karyawan lokal terhadap seluruh karyawan	2
Tingkat Pendidikan Mayoritas Karyawan	3



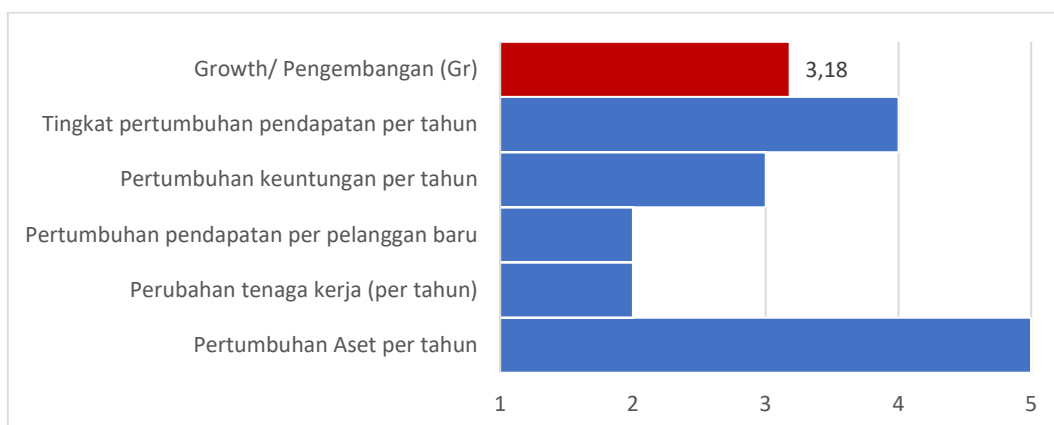
#### 4.5. Analisis Evaluasi Efektivitas Organisasi

Pada tahap ini akan dijelaskan mengenai analisis dan pembahasan dari hasil pengumpulan serta pengolahan data yang telah dilakukan. Disajikan dalam bentuk grafik agar memudahkan untuk melihat indikator yang baik maupun yang belum maksimal. Hasil perhitungan evaluasi didapatkan dari indikator masing-masing yang dikalikan dengan bobot AHP, hal ini dilakukan untuk keseluruhan kriteria. Terdapat satu kriteria dengan nilai tertinggi yaitu konflik internal/*conflict-cohesion* (CC) dengan nilai sebesar 4,4 dan ada satu kriteria yang memiliki nilai terendah yaitu informasi manajemen/*information management* (IM) dengan nilai 2,3.



Gambar 4.6 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Finansial

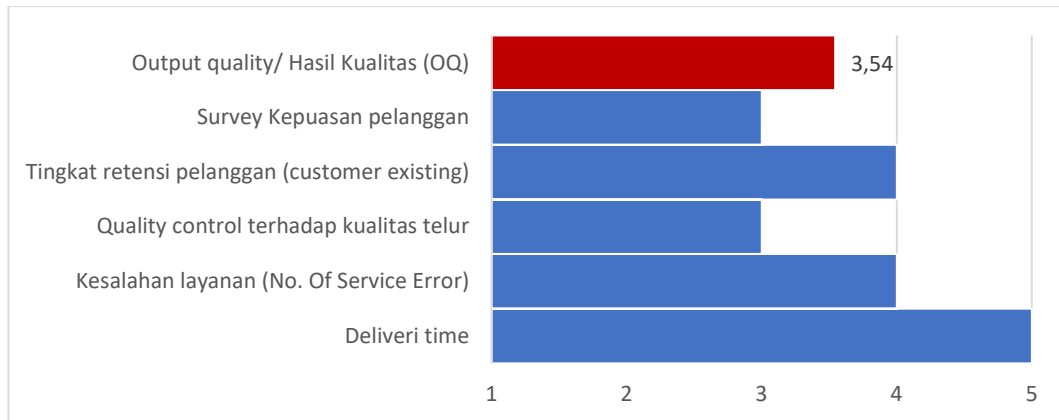
Pada gambar 4.6 dapat dilihat bahwa finansial merupakan posisi prioritas utama dengan nilai 4,0. Hal ini dapat dikatakan bahwa kedua indikator ini telah efektif untuk menjalankan proses produksi UMKM X.



Gambar 4.7 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Pertumbuhan

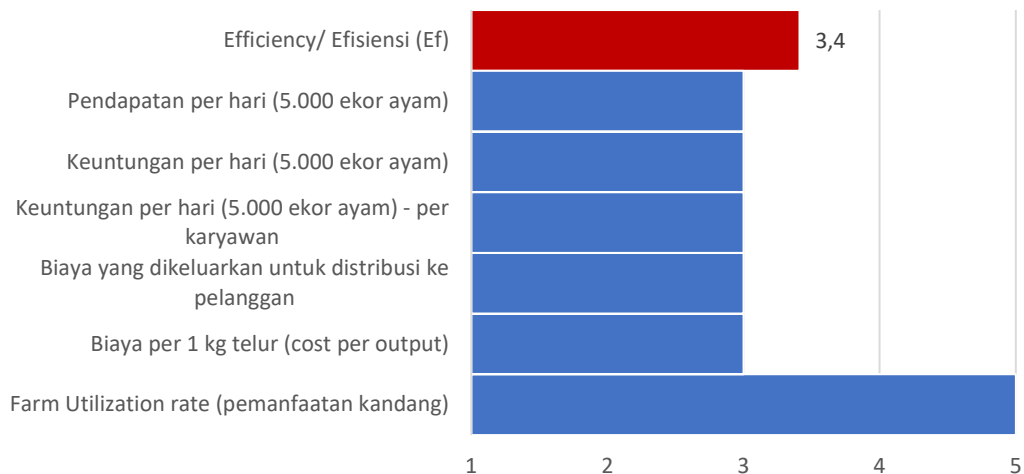
Posisi kedua yaitu kriteria pertumbuhan/*growth*(Gr). Kriteria pertumbuhan memiliki nilai dengan nilai 3,18, yang dapat dilihat pada tabel 4.7. Pada kriteria ini dapat dilihat bahwa terdapat dua indikator yang memiliki hasil tidak efektif, yaitu pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru dan perubahan tenaga kerja.

Pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru mendapatkan nilai 2, dikarenakan kenaikan pelanggan UMKM X ditahun 2017 hanya sebesar 6,2% dengan *performance standard* dari indikator tersebut adalah sebesar 20%. Perubahan tenaga kerja per tahun pun mendapatkan nilai 2, dikarenakan ditahun 2017 terjadi kenaikan karyawan sebesar 9,2% dengan jumlah 9 karyawan baru dengan *performance standard* sebesar 10%.



Gambar 4.8 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Hasil Kualitas

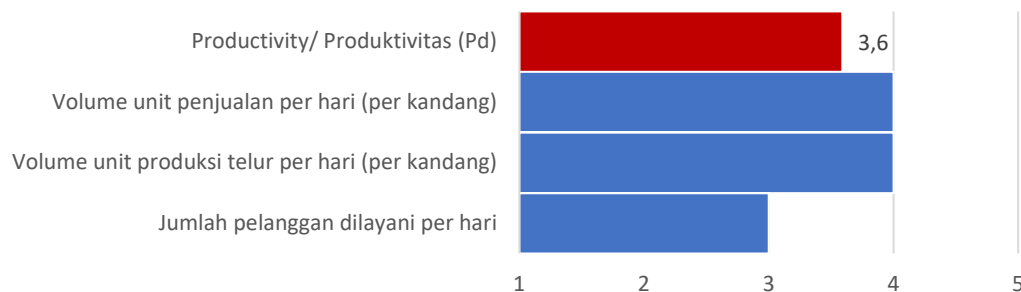
Posisi ketiga yaitu hasil kualitas/*output quality* (OQ) dengan nilai 3,54. Dapat dilihat pada gambar 4.8, bahwa nilai rata-rata tiap indikator diatas 3, hal ini dapat disimpulkan bahwa kriteria tersebut dalam kondisi yang cukup efektif.



Gambar 4.9 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Efisiensi

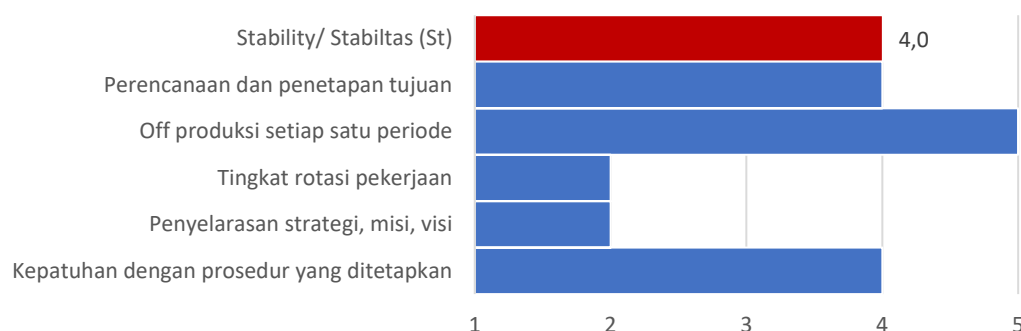
Posisi keempat yaitu efisiensi/*efficiency* (Ef). Kriteria efisiensi mendapatkan nilai keseluruhan sebesar 3,4. Gambar 4.9 disajikan grafik nilai tiap indikator di kriteria efisiensi, lima dari enam indikator memiliki nilai 3 yang dapat

dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut cukup efektif di UMKM X. Indikator pemanfaatan kandang (*farm utilization rate*) memiliki nilai tertinggi yaitu nilai 5 dengan data aktual sebesar 100%, dimana *performance standard* dari indikator tersebut adalah 95% dan UMKM X. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan kandang di UMKM X sudah efektif.



Gambar 4.10 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Produktivitas

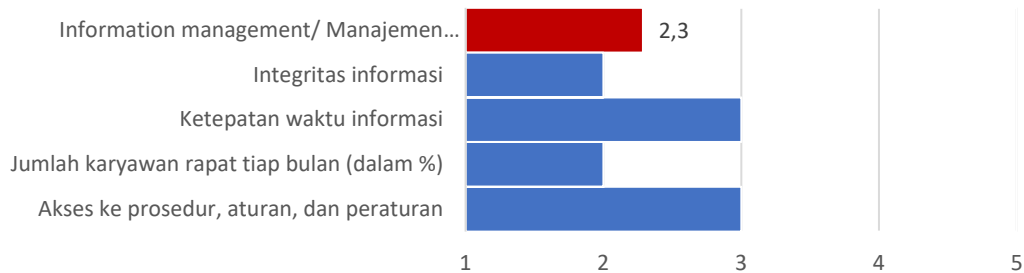
Posisi kelima ada kriteria produktivitas/*productivity* (Pd). Pada gambar 4.10 dapat dilihat kriteria produktivitas memiliki penilaian sebesar 3,6, terdapat dua indikator dengan nilai 4 dan satu indikator dengan nilai 3. Tingkat keefektifitasan pada kriteria ini dapat dikatakan cukup efektif.



Gambar 4.11 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Stabilitas

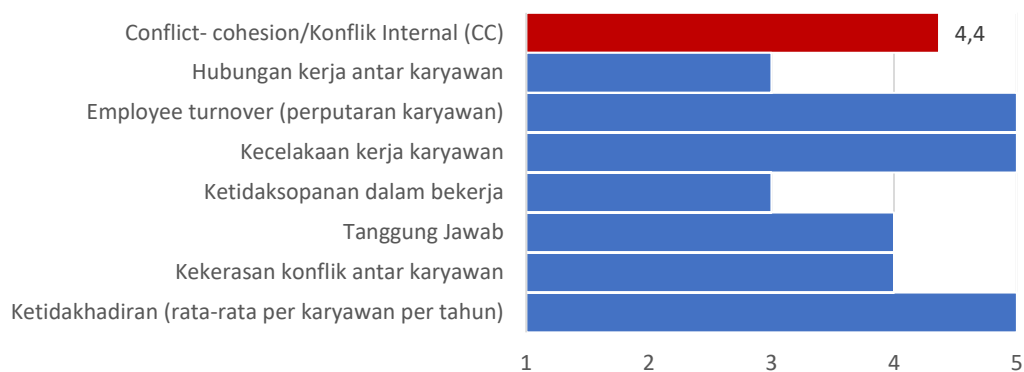
Posisi keenam ada dikriteria stabilitas/*stability* (St). Pada gambar 4.11 kriteria stabilitas memiliki penilaian sebesar 4,0, dimana terdapat dua indikator yang rendah dengan nilai 2 dan tiga indikator tinggi dengan nilai 4 dan 5. Tingkat rotasi pekerjaan di UMKM X tidak menentu, terkadang dilakukan rotasi atau pemindahan apabila ada pembukaan *farm* baru. Pada *performance standard* tersebut seharusnya ada rotasi pekerjaan setiap satu periode, dikarenakan untuk

mencegah kejenuhan dikalangan karyawan khususnya di tenaga kerja produksi. Penyelarasan strategi, misi, dan visi masih kurang efektif dikarenakan dalam penyampaian hanya setiap pada karyawan baru saja.



Gambar 4.12 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Manajemen Informasi

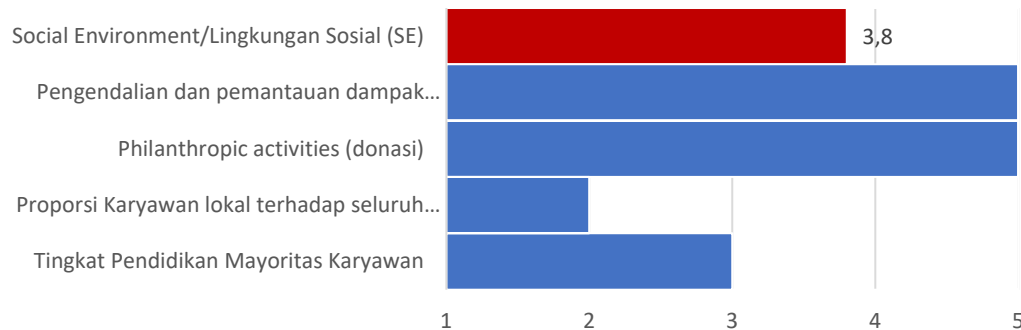
Posisi ketujuh ada kriteria *information management*/manajemen informasi (IM). Pada gambar 4.12 dapat dilihat manajemen informasi memiliki penilaian sebesar 2,3, dimana nilai ini adalah nilai terendah dibandingkan dengan nilai kriteria lainnya. Indikator ini dapat dikatakan kurang efektif dimana terdapat dua nilai indikator dengan nilai 2, yaitu integritas informasi dan jumlah karyawan rapat tiap bulan.



Gambar 4.13 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Konflik Internal

Posisi kedelapan yaitu kriteria konflik internal/*conflict-cohesion* (CC). Kriteria konflik internal merupakan nilai tertinggi dibandingkan kriteria lainnya dengan nilai 4,4, yang dapat dilihat pada gambar 4.13. Selain menjadi kriteria dengan nilai tertinggi, konflik internal pun memiliki indikator-indikator yang baik dengan nilai rata-rata diatas tiga. Hal ini dapat dikatakan bahwa konflik internal cukup efektif di UMKM X, dengan hubungan antar karyawan yang dinilai cukup

korperatif. Dimana tidak ada kecelakaan kerja karyawan dan untuk *employee turnover*, pada periode 2017 terdapat 5 karyawan yang keluar dan rata-rata jumlah karyawan pada 2017 adalah 98. Sehingga tingkat *employee turnover*-nya adalah 5,3% dengan nilai 5 (<5%).



Gambar 4.14 Organizational Performance Profile Pada Kriteria Lingkungan Sosial

Posisi terakhir yaitu posisi kesembilan adalah kriteria *social environment*/lingkungan sosial (SE) yang dapat dilihat pada gambar 4.14 yang memiliki nilai sebesar 3,8. Nilai indikator keseluruhan dapat dikatakan baik, kecuali indikator proporsi karyawan lokal terhadap seluruh karyawan. Indikator proporsi karyawan lokal terhadap seluruh karyawan memiliki nilai 2, dikarenakan karyawan lokal di UMKM X pada tahun 2017 dan sampai saat ini hanya 5 dari 98 total karyawan yaitu 5,1%. Hal ini dikarenakan penduduk sekitar UMKM X mayoritas bekerja dibidang pertanian dan perkebunan. Mereka lebih suka berkerja dengan pekerjaan tersebut dikarenakan tidak ada ikatan kontrak kerja dalam periode panjang. Indikator ini merupakan indikator dengan bobot yang terendah, sehingga tidak terlalu berpengaruh dalam efektivitas perusahaan. Dengan total karyawan lokal sebanyak 5,1%, perusahaan tidak berpengaruh banyak ke UMKM X.

Berdasarkan hasil perhitungan evaluasi, nilai efektivitas UMKM X adalah sebesar 3,546 didapatkan dari nilai total keseluruhan dikalikan dengan bobot masing-masing kriteria. Hal ini berarti UMKM X masih belum sepenuhnya efektif tetapi beberapa indikator telah dalam kategori aman dan efektif. UMKM X masih perlu untuk menerapkan memperbaiki indikator yang belum terpenuhi. Untuk menuju pada posisi efektif UMKM X memerlukan tambahan nilai hingga terdapat nilai 5 tiap indikator masing-masing kriteria. Dari secara keseluruhan UMKM X ada di penilaian sedang, yaitu kondisi perusahaan terbilang biasa-biasa saja atau

aman. Sehingga untuk lebih efektif lagi, perusahaan perlu memperbaiki tiap poin yang masih terbilang kurang. Selain itu perusahaan perlu menjaga konsistensi di tiap poin yang nilainya sudah diatas rata-rata dan baik.

#### **4.6. Implikasi Manajerial**

Dari hasil evaluasi tersebut, menghasilkan beberapa temuan yang dapat diamati dan dipertimbangkan untuk dilakukannya perbaikan. Pada bagian ini akan dilakukan rekomendasi perbaikan pada kriteria yang memiliki indikator yang nilainya dibawah rata-rata. Rekomendasi perbaikan berupa implikasi manajerial diberikan untuk saran ke UMKM X agar meningkatkan efektivitas organisasi. Tabel 4.20 akan dijelaskan mengenai implikasi manajerial pada penelitian ini.

##### **4.6.1 Implikasi Manajerial pada Pertumbuhan (*Growth*)**

Pada analisis evaluasi yang telah dilakukan terdapat dua indikator yang nilainya dibawah nilai rata-rata yaitu, pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru dan perubahan tenaga kerja. Pada tahun 2016 ke 2017 pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru hanya sebesar 6,2%. Hal ini sangat jauh dengan *performance standard* yang telah ditentukan, yaitu sebesar 20% per tahunnya. Pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah pelanggan. Dengan memperbanyak pelanggan baru, pertumbuhan pendapatan pun meningkat.

Meningkatkan pelanggan baru dengan cara melakukan ekspansi. Melakukan ekspansi penjualan ke daerah-daerah baru untuk merangsang pembeli baru yang bukan dari pelanggan telur ayam UMKM X saat ini. Ekspansi penjualan dapat dilakukan ke daerah-daerah yang sejauh ini masih dikuasi oleh pesaing antar kota maupun provinsi. Salah satu daerah yang dapat dilakukannya ekspansi penjualan adalah didaerah Kabupaten Tulang Bawang, Provinsi Lampung. Lokasi tersebut sangat cocok untuk melakukan penjualan telur ayam, dikarenakan lokasi tersebut adalah jalur masuk dari arah Palembang. Penjualan dari Palembang cenderung tidak konsisten, hanya pada saat *oversupply*, sehingga UMKM X dapat mengambil pelanggan dari pesaing tersebut. Selain itu didaerah tersebut masih belum ada peternak ayam petelur yang cukup besar, sehingga bisa menjual ke agen-agen distributor.

Menambah kapasitas pembelian pada pelanggan lama, melalui penambahan jumlah pembelian telur ayam dan memberi insentif harga untuk pembelian lebih banyak. Mencari agen-agen dan pelanggan baru didalam kota. Menyebarkan informasi penjualan telur ayam kepada target pasar dan konsumen potensial. Memasarkan atau mempromosikan langsung telur ayam UMKM X pada konsumen potensial, baik menghubungi secara telepon ataupun datang secara langsung. Hal ini lebih ditekankan kepada karyawan yang bekerja dibagian marketing maupun penjualan. Konsumen potensial yang dimaksud adalah pelanggan yang memiliki kemungkinan besar untuk membeli telur ayam dari UMKM X tersebut.

Indikator kedua adalah perubahan tenaga kerja. Ditahun 2017 terjadi kenaikan karyawan 9,2% dengan jumlah 9 karyawan. Penambahan karyawan baru di UMKM X, dilakukan hanya karena penggantian karyawan yang telah keluar. Sebaiknya dilakukan evaluasi untuk mengetahui perlu atau tidak dalam penambahan tenaga kerja. Evaluasi dapat dilihat dengan adanya karyawan sekarang yang seperti ini sudah baik atau kurang dalam memenuhi pekerjaan, Bila karyawan sedikit maka tidak efektif dalam pekerjaan, tetapi apabila karyawan terlalu banyak perlu dialokasikan maupun dilakukan pemberhentian.

Menghitung produktivitas karyawan saat ini, sudah sesuai, *overproductive*, atau apabila perusahaan ingin melakukan ekspansi. Dengan adanya ekspansi pasar maupun peningkatan produksi diperlukan penambahan karyawan agar perusahaan tetap berjalan. Penambahan karyawan sesuai dengan tingkatan kecukupan kandang per karyawan, juga sangat diperlukan untuk menunjang efektivitas perusahaan dan tidak menghambat peningkatan produksi.

#### **4.6.2 Implikasi Manajerial pada Stabilitas (*Stability*)**

Stabilitas merupakan pemeliharaan struktur, fungsi, dan sumber daya yang ada khususnya dalam periode-periode sulit. Stabilitas perusahaan adalah dimana kondisi yang seimbang dari suatu perusahaan. Untuk dapat menciptakan stabilitas dalam suatu perusahaan diperlukan adanya strategi stabilitas yang perlu diterapkan. Strategi stabilitas adalah strategi dimana organisasi mempertahankan ukuran organisasinya dan suatu operasi bisnisnya sekarang.

Terdapat dua indikator yang nilainya dibawah rata-rata yaitu yang pertama adalah rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan di UMKM X, dilakukann secara tidak

menentu. Biasanya dilakukan apabila ada penambahan kandang baru atau pergantian kandang apabila ada karyawan yang keluar. Rotasi pekerjaan seharusnya tetap dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan dan mengurangi rasa jenuh bekerja ditempat yang sama dalam waktu lama. Rotasi pekerjaan dilakukan setiap satu periode untuk mengurangi resiko virus dari satu kandang ke kandang lain, dikarenakan penanganan setiap karyawan berbeda dan setiap karyawan dapat membawa virus (setiap kandang memiliki tingkat kualitas yang berbeda).

Indikator kedua adalah penyelarasaan strategi, misi, dan visi. Dalam meningkatkan indikator tersebut, dapat dilakukan dengan cara meminta kepada *middle to top management* untuk mengupayakan agar semua karyawan mengetahui strategi yang ditetapkan dengan cara disampaikan secara verbal non verbal pada setiap review yang dilakukan. Bagian *middle to top management* turun langsung dan berkomunikasi dua arah ke karyawan, menyampaikan secara langsung arah dan tujuan perusahaan.

#### **4.6.3 Implikasi Manajerial pada Manajemen Informasi (*Information Management*)**

Manajemen informasi merupakan ketepatan dalam memberikan informasi baik dari kelengkapan, efisiensi, akurat, dan penyebaran informasi. Dimana informasi sangat penting dalam menjalankan perusahaan. Penyampaian informasi harus akurat untuk mengurangi kesalahan, baik proses produksi maupun proses penjualan.

Pada 2017 ditemukan lebih dari 10 kali ketidaksesuaian laporan kerja perusahaan, berupa laporan pecah telur, kematian ayam, jumlah ayam, dll. Seharusnya tidak ada ketidaksesuaian laporan, laporan dibuat dengan keadaan sebenarnya dari kondisi baik maupun buruk. Indikator pertama yang nilainya kurang dari nilai rata-rata yaitu integritas informasi. Dilihat dari hasil evaluasi tersebut, integritas informasi perlu ditingkatkan untuk menunjang perusahaan lebih berkompeten dan mengurangi kecurangan. Meningkatkan integritas informasi dengan cara, perusahaan perlu menerapkan nilai-nilai perusahaan (*corporate value*) di UMKM X yang dipercaya sebagai acuan atau pedoman karyawan untuk bertindak. Hal ini dapat dicontohkan oleh *middle to top management* untuk



terimplementasi. *Leadership* yang baik akan menjadi contoh yang baik dan kuat untuk terimplementasinya nilai-nilai perusahaan. Peranan *middle to top management* dalam pengelolaan manajemen informasi perusahaan, sangatlah berperan penting, sehingga untuk mendukung hal tersebut *middle to top management* harus memiliki beberapa keahlian dan pengetahuan manajemen. Seluruh karyawan harus memastikan bahwa orang yang ada dalam perusahaan akan dapat menerima informasi dengan bentuk yang tepat, pada saat yang tepat, sehingga informasi tersebut dapat digunakan untuk mendukung proses manajemen perusahaan.

UMKM X mencatat jumlah karyawan yang mengikuti rapat bulanan rata-rata 20% dari jumlah total karyawan. Sedangkan *performance standard* dari indikator ini adalah sebesar 85%. Hal ini dikarenakan karyawan hanya mengutamakan setidaknya ada kepala kandang dan kepala *vlog* tiap *farm* yang mewakili rapat bulanan. Pentingnya karyawan rapat adalah bukan hanya sekedar penyaluran informasi satu arah, tetapi dua arah yaitu karyawan dan atasan. Jumlah karyawan rapat bukan hanya sebagai konsistensi jumlah karyawan, tetapi diikuti oleh kualitas juga. Melakukan *morning briefing* untuk mengetahui apa yang akan dilakukan dihari yang sama dan menyampaikan evaluasi kerja di hari sebelumnya. Membuat terkait jadwal *review* rutin harian, mingguan, dan bulanan untuk menjaga informasi perusahaan tersampaikan dengan baik.

Tabel 4.20 Implikasi Manajerial

Kriteria	Indikator	Temuan	Implikasi Manajerial
Pertumbuhan (Growth)	Pertumbuhan Pendapatan per Pelanggan Baru	Pada tahun 2017 kenaikan pelanggan baru hanya sebesar 6,2%, hal ini jauh dibawah <i>performance standard</i> yang ditentukan.	Melakukan ekspansi penjualan ke daerah-daerah baru untuk merangsang pembeli baru yang bukan dari pembeli telur dari wilayah ini, serta mencari agen-agen baru didalam kota.
	Perubahan Tenaga Kerja	Ditahun 2017 terjadi kenaikan karyawan 9,2% dengan jumlah 9 karyawan.	Melakukan evaluasi untuk mengetahui perlu atau tidak dalam penambahan tenaga kerja.
Stabilitas (Stability)	Rotasi Pekerjaan	Rotasi pekerjaan dilakukan dengan tidak menentu. Dilakukan apabila ada pembukaan <i>farm</i> atau kandang baru.	Rotasi pekerjaan dilakukan setiap satu periode untuk mengurangi resiko virus dari satu kandang ke kandang lain.
	Penyelarasan Strategi, Misi, dan Visi	Perusahaan hanya menyampaikan strategi, misi, dan visi perusahaan setiap ada karyawan baru saja.	Meminta kepada <i>middle to top management</i> untuk mengupayakan agar semua karyawan mengetahui strategi yang ditetapkan dengan cara disampaikan secara verbal ataupun non verbal pada setiap review yang dilakukan.
Manajemen Informasi (Information Management)	Integritas Informasi	Pada 2017 ditemukan lebih dari 10 kali ketidaksesuaian laporan kerja (berupa laporan pecah telur dll)	Meningkatkan integritas informasi dengan menerapkan nilai-nilai perusahaan yang dicontohkan oleh <i>middle to top management</i> untuk terimplementasi.
	Jumlah Karyawan Rapat	Rata-rata 20% dari jumlah karyawan yang mengikuti rapat bulanan (Min hanya ada kepala kandang dan <i>vlog</i> tiap <i>farm</i> )	Melakukan <i>morning briefing</i> untuk mengetahui apa yang akan dilakukan dihari yang sama dan menyampaikan evaluasi kerja di hari sebelumnya.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi UMKM X serta untuk penelitian selanjutnya.

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan perhitungan evaluasi, nilai efektivitas UMKM X adalah sebesar 3,546 dari total semua kriteria. Dengan nilai tersebut dapat dikatakan UMKM X memiliki nilai diatas nilai rata-rata, bahwa UMKM X dalam kondisi aman. Kekuatan organisasi ini ada pada kriteria konflik internal/*conflict-cohesion* (CC). Konflik internal merupakan kriteria tertinggi yang cukup efektif dibandingkan yang lainnya. Namun ada kriteria Manajemen informasi/informasi management (IM) yang merupakan kriteria terendah. Terkait manajemen informasi, masih dibawah rata-rata sehingga membuat UMKM X kurang efektif. Meskipun UMKM X termasuk dalam kondisi sedang atau aman, UMKM X perlu meningkatkan indikator ditiap kriteria untuk menjadi perusahaan yang efektif.

Pada *profile of organizational performance* ditiap kriteria, disajikan masing-masing indikator yang cukup efektif (nilainya diatas rata-rata) dan indikator yang belum efektif (nilainya dibawah rata-rata). Terdapat indikator ditiap kriteria yang perlu diperbaiki untuk mewujudkan pencapaian perusahaan, yaitu kriteria *growth* (pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru dan perubahan tenaga kerja), stabilitas (tingkat rotasi pekerjaan dan penyesuaian strategi, misi, visi), dan manajemen informasi (integritas informasi dan jumlah karyawan rapat). Oleh sebab itu UMKM X perlu melakukan perbaikan untuk meraih *competitive advantage* dari perusahaan, hal ini akan meningkatkan efektivitas perusahaan. Berikut merupakan penjelasan rekomendasi perbaikan yang dapat diupayakan oleh UMKM X:

- Untuk meningkatkan tingkat pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru, dilakukannya ekspansi ke wilayah-wilayah yang memungkinkan. Bila telah melakukan ekspansi harus memastikan jumlah karyawan sesuai dengan tingkat produksi maupun perencanaan pengembangan.

- Stabilitas perusahaan dapat dilakukan dengan penyesuaian strategi dan tujuan yang selalu dipantau oleh *middle to top management*, sesuai dengan bagian-bagian pekerjaan karyawan. Harus ada peraturan berstandar seperti tidak boleh *visit* ke antar kandang di jam kerja, hal ini akan menimbulkan virus dan berdampak ke ayam petelur.
- Dalam meningkatkan informasi manajemen dibutuhkan integritas informasi dan jumlah karyawan rapat. Menerapkan *corporate value* di perusahaan agar sesuai dan penyampaian informasi karyawan dapat dilakukan dengan adanya *review* rutin.

## 5.2. Saran

Evaluasi efektivitas organisasi tidak dapat dilakukan dalam waktu singkat. Setelah mengetahui kondisi perusahaan, UMKM X harus memperhatikan pada poin-poin yang perlu dilakukan perbaikan dan peningkatan. Meningkatkan implementasi standard prosedur (SOP) yang telah ditetapkan oleh UMKM X sendiri, agar memastikan perusahaan dan manajemen berjalan lancar.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode analisis lainnya, seperti *balance scorecard* untuk menentukan *key performance indicator*. Hal ini dikarenakan UMKM X belum memiliki KPI bertujuan agar dapat dilakukan analisis yang lebih mendalam dan dapat mencakup aspek yang lebih luas. Selain itu, pada penelitian selanjutnya dapat menerapkan penelitian serupa pada *value chain* peternak ayam petelur, baik *down stream* (pengolahan ayam) maupun *upstream* (pengolahan pakan ternak) agar bisa mengetahui kondisi efektivitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alters, Theo, and Van Mark, Ronald (1986), *The Regional Development Potensial of SMEs: A European Perspective*, Routledge.
- Amstrong, Harvey, and Jim Taylor (2000), *Regional Economics and Policy (third edition)*, New York: Harvester Wheatsheaf.
- Arthur, J. B. (1994). *Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. Academy of Management Journal Vol. 37: 670 – 87.
- Badan Pusat Statistik. (2017). *Populasi Ayam Petelur Tiap Provinsi*. (online). (bps.go.id diakses pada 4 Nopember 2017).
- Badan Pusat Statistik. (2017). *Produksi Telur Ayam Petelur Tiap Provinsi*. (online). (bps.go.id diakses pada 4 Nopember 2017).
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1997). *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*. (CAHRS Working Paper #97-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996). *The Impact of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospects*. Academy of Management Journal, 39, 779-801.
- Cameron, K. S. (1980, Autumn). Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 66-80.
- Cherrington, David. 1989. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Boston: Allyn and Bacon.
- Cho, E., Feng, Y., Rauskolb, C., Maitra, S., Fehon, R., Irvine, K.D. (2006). *Delineation of a Fat tumor suppressor pathway*. Nat. Genet. 38(10): 1142-1150.
- Daft, R.L. (2010). *Era Baru Manajemen, Edisi 9*, Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Darmanto, E., Latifah, N., & Susanti, N. (2014). Penerapan Metode AHP (Analythic Hierarchy Process) untuk Menentukan Kualitas Gula Tumbu. *Jurnal SIMETRIS*, 5(1).

- Darmanto, E., Latifah, N., & Susanti, N. (2014). Penerapan Metode AHP (Analythic Hierarchy Process) untuk Menentukan Kualitas Gula Tumbu. *Jurnal SIMETRIS*, 5(1).
- Delery, J.E. & Doty, D. H. (1996). *Modes of Theorizing in Strtegic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Prediictions*. Academy of Management Journal Vol. 36: 731 – 45.
- Effendy, Onong Uchjana.1989. *Kamus Komunikasi*. Bandung : Mandar Maju.
- Ferrel, O.C & D, Harline. 2005. *Marketing Strategy*. South Western: Thomson Corporation.
- Freddy Rangkuti, 2004, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Graedia, Jakarta
- Freddy, Rangkuti. 2006. *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- George, Jennifer M. and Jones, Gary. 2001. *Understanding and Managing Organizational Behavior (3<sup>th</sup> ed.)*. McGraw-Hill.
- Giaoutzi, Maria, Peter Nijkamp and David J. Storey (1988), *Small and Medium Size Enterprises and Regional Development*, Routledge, London.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Gitosudarmo, I. & Mulyono, A. (1996). *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Hadi, S. (2018, 5 Januari). Kemenkop UKM Sumbang PDB 4,48 Persen Tahun 2017. Tempo.Co, Jakarta. Tersedia: <https://bisnis.tempo.co>
- Hadley, G.L. Harsh, S. B. & Wolf, C.A. (2002). *Managerial and Financial Implications of Major Dairy Farm Expansion in Michigan and Wisconsin*. Journal of Dairy Science Vol 85 : 2053 – 64.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim (1983), *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung.
- Ivancevich,J.M Konopaske, Robert, dan Matteson, M. T. (2007).*Perilaku dan Manajemen Organisasi*.Erlangga.Jakarta.
- James A.F. Stoner. (1992). *Transparency and coherence in human motion perception*. Nature, 344:153-155.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management* (13th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi, (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Malhotra, N.K. 2009. *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan edisi Bahasa Indonesia*. PT Indeks.
- Marhadi, R. (2003). *Ekonomi Kerakyatan: Keunggulan Kelemahan dan Prospek Ke Depan Ekonomi Kerakyatan dalam Kancan Globalisasi*. Jakarta: Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah RI.
- Martz, W. (2008). *Evaluating organizational effectiveness*. Dissertation International, 69 (07). Publication No. ATT3323530.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Monavarian, A., Asgari, N. & Ashna, M. (2007). Structural & content aspects of the knowledge oriented organizations. *1st National conference on management of knowledge 13-14 razi international center*, Tehran, Iran p.10, 2. Morey, D., Maybury, M., & Thuraishigham, B.
- Orissa International. (2017). *Poultry Sector in South East Asia*. (online). (orissa-international.com diakses pada 4 Nopember 2007).
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster.
- Rabobank. (2016). *Rabonews: Indonesia Poultry – New Opportunities*. (online). (rabobank.co.id diakses pada 4 Nopember 2017).
- Rezayian, A. 2005. *The basics of organization and management*. Tehran. SAMT publications.
- Robbin, Stephen P., 1990, *Organization Theory, Structure, Design, and Application 3rd edition*, USA: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2000. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Edisi kedelapan. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc.



- Robbins, Stephen P. 2001. *Essentials of Organization Behavior* (5<sup>th</sup> ed.). International Edition: McGraw-Hill, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Essentials of Organization Behavior* (7<sup>th</sup> ed.). International Edition: McGraw-Hill, Inc.
- Saaty, T. L. (1994). *Fundamental of Decision Making and Priority Theory with the Analytic*. Pittsburgh, PA: RWS Publication.
- Saaty, T. L. (2008). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Saaty, T.L., 1980. “*The Analytic Hierarchy Process*” McGraw-Hill, New York. Salemba Empat. Jakarta.
- Saunders, M., Lewis, P & Thornhill, A. 2007. *Research Methods for Bussiness Students 4th edition*. Harlow. Prentice Hall
- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus* (4<sup>th</sup>. Ed). Sage Publisher : CA
- Siagian, Sondang., P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama). Jakarta: Binapura Aksara.
- Sofyandi Herman. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia* : Graha Ilmu hal.7.
- Sudarto, Dyah Retno Prawesti (2001), *Small and Medium Enterprice Clusters during the Economic Crisis in Indonesia* (un-published thesis), Institute of Social Science, The Hague.
- Tambunan, Tulus (2000), *Development of Small Scale Industries during the New Order Government in Indonesia*, Ashgate Publishing Ltd, England.
- Tauer, L.E. & Mishra, A.K. (2003). *Can The Small Dairy Farm Remain Competitive in U.S. Agriculture? Working Paper No. WP 2003-28*. Deparrment of Applied Economics and Management, Cornell University. NY:2003.
- USAID. (2013). *Indonesia’s Poultry Value Chain*. (online). (pdf.usaid.gov diakses pada 4 Nopember 2017).
- USD Foreign Agriculturan Service. (2017). *Indonesia: Voluntary Poultry Report*. (online). (fas.usda.gov diakses pada 4 Nopember 2017)

## Lampiran 1 kuesioner

### KUESIONER VERIFIKASI KRITERIA DAN INDIKATOR EVALUASI ORGANISASI EFEKTIVITAS UMKM PETERNAKAN AYAM PETELUR DENGAN PENDEKATAN ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS CHECKLIST (OEC)

#### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Berdasarkan pengalaman yang anda miliki, berilah pendapat mengenai indikator-indikator dalam penelitian ini. Apakah Bapak/Ibu/Saudara setuju bahwa indikator-indikator di bawah ini merupakan indikator dari evaluasi efektivitas organisasi yang sesuai dengan proses bisnis yang ada di UMKM peternakan ayam petelur.

**Berilah tanda centang ( ✓ ) pada pilihan yang sesuai !**

No.	Indikator	Sesuai	
		Ya	Tidak
Efisiensi/ <i>Efficiency</i>			
1	Pendapatan per jam kerja		
2	Keuntungan per jam kerja		
3	Keuntungan per kandang ayam petelur		
4	Biaya yang dikeluarkan untuk distribusi ke pelanggan		
5	Biaya per butir telur (cost per output)		
6	Farm Utilization rate		
Produktivitas/ <i>Productivity</i>			
7	Volume unit penjualan per jam kerja		
8	Unit volume per machine-hour		
9	Volume unit produksi telur per jam kerja		
10	Gross output per machine-hour		
11	Jumlah pelanggan dilayani per hari		
12	No. of billable hours per employee-hour		
Stabilitas/ <i>Stability</i>			
13	Perencanaan dan penetapan tujuan		
14	Extent of routinization		
15	Off produksi setiap satu periode		
16	Tingkat rotasi pekerjaan		
17	Penyelarasan strategi, misi, visi		
18	Kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan		
Inovasi/ <i>Innovation</i>			
19	Pengeluaran R&D sebagai persentase dari pendapatan bersih		
20	Training as a percentage of net revenue		
21	Tingkat pengembangan produk baru		
22	Jumlah pasar baru yang masuk selama periode tersebut		
23	Kesediaan untuk berinovasi		
24	Frekuensi perubahan proses operasional		

No.	Indikator	Sesuai	
		Ya	Tidak
Pertumbuhan/ <i>Growth</i>			
25	Frekuensi perubahan proses administratif		
26	Tingkat pertumbuhan pendapatan per tahun		
27	Pertumbuhan keuntungan per tahun		
28	Perubahan pangsa pasar yang relatif		
29	Pertumbuhan pendapatan pelanggan baru		
30	Pertumbuhan pendapatan pasar baru		
31	Perubahan tenaga kerja		
32	Perubahan bersih dalam aset		
Evaluasi/ <i>Evaluative</i>			
33	Feedback system utilization		
34	Pemanfaatan sistem manajemen kinerja		
35	Task force utilization		
36	No. of new initiatives launchend		
37	Persentase gagasan bisnis yang dihasilkan secara internal		
38	Persentase gagasan bisnis yang dihasilkan secara eksternal		
39	Ubah inisiatif yang diluncurkan selama periode tersebut		
Finansial/ <i>Financial</i>			
40	Pengembalian aset bersih / ekuitas / modal yang diinvestasikan		
41	Net debt position		
42	Free cash flow		
43	Rasio likuiditas		
44	Rasio profitabilitas		
45	Rasio pengeluaran		
46	Alokasi saldo ekuitas		
Kualitas Hasil/ <i>Output Quality</i>			
47	Kepuasan pelanggan / loyalitas		
48	Tingkat retensi pelanggan		
49	External review/ accreditation		
50	Pengukuran kualitas internal		
51	Warranty claims		
52	Kesalahan layanan		
53	Waktu merespon		
Manajemen Informasi/ <i>Information Management</i>			
54	Role ambiguity		
55	Integritas informasi		
56	Ketepatan waktu informasi		
57	Jumlah karyawan rapat tiap bulan		
58	No. of company-wide meetings per year		

No.	Indikator	Sesuai	
		Ya	Tidak
Manajemen Informasi/ <i>Information Management</i>			
59	Persepsi kecukupan informasi yang tersedia		
60	Akses ke prosedur, aturan, dan peraturan		
Konflik Internal/ <i>Conflict-cohesion</i>			
61	Hubungan kelompok kerja antar karyawan		
62	Perputaran karyawan (turnover)		
63	Ketidakhadiran		
64	Ketidaksopanan dalam bekerja		
65	Tanggung Jawab		
66	Bases of power		
67	Kekerasan konflik		
Masalah Internal Organisasi/ <i>Intra-organizational</i>			
68	Kejadian pelanggaran etika		
69	Results of ethics audits		
70	Evidence of workforce training		
71	Bukti sistem pemantauan		
72	Komponen keadilan organisasi		
73	Kecelakaan kerja karyawan		
74	External / internal audits		
<i>Extra-organizational</i>			
75	Kepatuhan terhadap peraturan		
76	Ecological footprint change		
77	Pengendalian dan pemantauan lingkungan		
78	Tingkat emisi (polutan, kebisingan)		
79	Eksternal audit		
80	Kontribusi ke sistem yang lebih besar		
81	Philanthropic activities (donasi)		

**Jika terdapat kriteria maupun indikator yang belum disebutkan pada tabel di atas, mohon untuk mengisikannya pada tabel di bawah ini.**

<b>Faktor</b>	<b>Indikator</b>

TERIMA KASIH ATAS KESEDIAAN ANDA MELUANGKAN WAKTU MENGISI  
KUESIONER I

## Lampiran 2 Kuesioner AHP

### KUESIONER PENETAPAN BOBOT ATAU PRIORITAS KEPENTINGAN DARI INDIKATOR ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS CHECKLIST (OEC) UNTUK EVALUASI ORGANISASI UMKM PETERNAKAN

#### PENDAHULUAN

Dengan hormat,

Perkenalkan, nama saya Monica Hesiane, mahasiswi semester 8 Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi ITS. Saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Organisasi UMKM Peternakan Ayam Petelur dengan Pendekatan *Organizational Effectiveness Checklist (OEC)*”. Pada kuesioner ini saya ingin mendapatkan penilaian dari Bapak/Ibu/Saudara mengenai tingkat kepentingan antara satu indikator dengan indikator lainnya. Kuesioner ini menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, dimana AHP merupakan sebuah *tools* yang digunakan untuk mendapatkan prioritas kepentingan antar sub indikator di dalam suatu indikator yang ditetapkan. Dalam metode AHP terdapat hierarki keputusan yang dilakukan dengan cara mengelompokkan tiap indikator dimasing-masing kriteria. Selain itu di dalam AHP terdapat skala perbandingan untuk melakukan penilaian terhadap indikator tersebut yang akan dijelaskan pada bagian petunjuk pengisian.

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini. Data identitas dan hasil kuesioner akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian saja.

#### PROFIL RESPONDEN

Mohon dilengkapi data profil responden pada isian di bawah ini untuk memudahkan kami menghubungi kembali jika klarifikasi data diperlukan.

1. Nama : .....
2. Pekerjaan : .....
3. Jabatan : .....
4. Lama bekerja : .....

....., ..... Juni 2018

(.....)

## HIERARKI KEPUTUSAN

### Tingkat 1:

Tujuan

### Tingkat II:

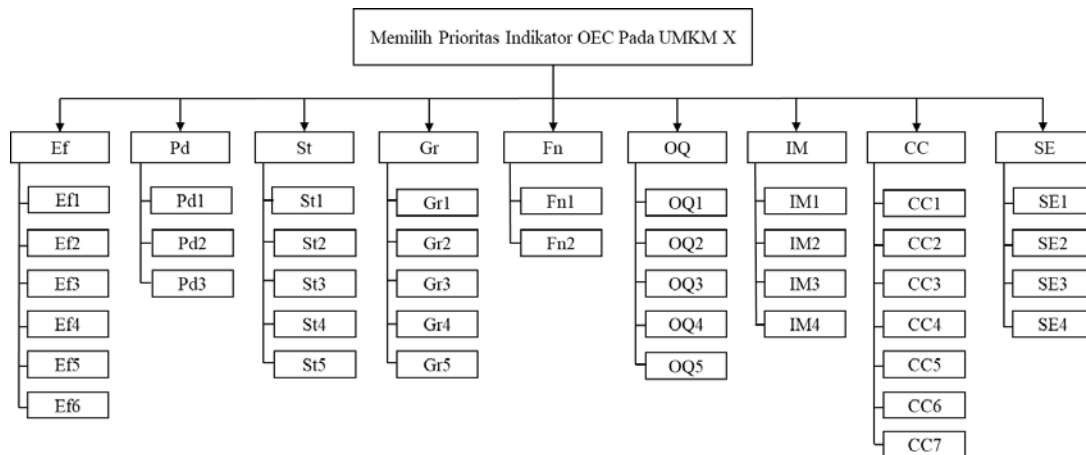
Kriteria

Indikator

### Tingkat III:

Kriteria Sub-

Indikator



Keterangan Hierarki AHP:

No.	Indikator	Kode
<b>Kriteria Efisiensi/Efficiency (Ef)</b>		
1	Pendapatan per jam kerja	Ef1
2	Keuntungan per jam kerja	Ef2
3	Keuntungan per kandang	Ef3
4	Biaya yang dikeluarkan untuk distribusi ke pelanggan	Ef4
5	Biaya per butir telur ( <i>cost per unit output</i> )	Ef5
6	Farm Utilization rate (pemanfaatan kandang)	Ef6
<b>Kriteria Produktivitas/Productivity (Pd)</b>		
7	Volume unit penjualan per jam kerja (Jumlah butir telur per x ayam per hari)	Pd1
8	Volume unit produksi telur per jam kerja (jumlah butir telur per ayam per karyawan)	Pd2
9	Jumlah pelanggan dilayani per hari	Pd3
<b>Kriteria Stabilitas/Stability (St)</b>		
10	Perencanaan dan penetapan tujuan	St1
11	Off produksi setiap satu periode	St2
12	Tingkat rotasi pekerjaan	St3
13	Penyelarasan strategi, misi, visi	St4
14	Kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan	St5

<b>Kriteria Pertumbuhan/<i>Growth</i> (Gr)</b>		
15	Tingkat pertumbuhan pendapatan per tahun	Gr1
16	Pertumbuhan keuntungan per tahun	Gr2
17	Pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru	Gr3
18	Perubahan tenaga kerja	Gr4
19	Pertumbuhan aset per tahun	Gr5
<b>Kriteria Finansial/<i>Financial</i> (Fn)</b>		
20	Rasio profitabilitas ( <i>profitability ratios</i> )	Fn1
21	Rasio pengeluaran ( <i>expense ratios</i> )	Fn2
<b>Kriteria Kualitas Hasil/<i>Output Quality</i> (OQ)</b>		
22	Survei kepuasan pelanggan	OQ1
23	Tingkat retensi pelanggan	OQ2
24	<i>Quality control</i> terhadap kualitas telur	OQ3
25	Kesalahan layanan ( <i>No. of service error</i> )	OQ4
26	<i>Delivery time</i>	OQ5
<b>Kriteria Manajemen Informasi/<i>Information Management</i> (IM)</b>		
27	Integritas informasi	IM1
28	Ketepatan waktu informasi	IM2
29	Jumlah karyawan rapat tiap minggu	IM3
30	Akses ke prosedur, aturan, dan peraturan	IM4
<b>Kriteria Konflik Internal/<i>Conflict-cohesion</i> (CC)</b>		
31	Hubungan kerja antar karyawan	CC1
32	<i>Employee turnover</i> (perputaran karyawan)	CC2
33	Ketidakhadiran	CC3
34	Ketidaksopanan dalam bekerja	CC4
35	Tanggung Jawab	CC5
36	Kekerasan konflik	CC6
37	Kecelakaan kerja karyawan	CC7



Kriteria Lingkungan Sosial/ <i>Social Environment</i> (SE)		
38	Pengendalian dan pemantauan lingkungan	SE1
39	<i>Philanthropic activities</i> (donasi)	SE2
40	Karyawan lokal	SE3
41	Tingkat Pendidikan	SE4

## PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk membandingkan tingkat kepentingan dari masing-masing indikator. Kuesioner ini menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dimana AHP merupakan sebuah *tools* yang digunakan untuk mendapatkan prioritas kepentingan antar indikator di dalam suatu kriteria, yang ditetapkan dengan cara memberi tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan di bawah ini menggunakan Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan :

Skala	Definisi	Deskripsi
1	Sama-sama penting	Bobot prioritas elemen yang satu dinilai <i>sama penting</i> dibandingkan dengan elemen lainnya.
3	Sedikit lebih penting	Bobot prioritas elemen dinilai <i>sedikit lebih penting</i> dibandingkan dengan elemen lainnya.
5	Lebih penting	Bobot prioritas elemen dinilai <i>lebih penting</i> dibandingkan dengan elemen lainnya.
7	Sangat lebih penting	Bobot prioritas elemen dinilai <i>sangat lebih penting</i> dibandingkan dengan elemen lainnya.
9	Mutlak lebih penting	Bobot prioritas elemen dinilai <i>mutlak lebih penting</i> dibandingkan dengan elemen lainnya.
2,4,6,8	Nilai tingkat kepentingan yang mencerminkan suatu kompromi	Nilai kompromi diantara dua nilai perbandingan terdekat.

\*berlaku sebaliknya

Berikut merupakan contoh pengisian kuesioner berdasarkan kriteria manajemen informasi:

Indikator A	Skala																	Indikator B
Integritas informasi	9	8	7	6	5	4	X	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketepatan waktu informasi

Keterangan:

Untuk pencapaian indikator “integritas informasi” *sedikit lebih penting* dibandingkan dengan pencapaian indikator “ketepatan waktu informasi”. Akan tetapi, jika Anda merasa pencapaian indikator “integritas informasi” *sedikit lebih penting* dibandingkan pencapaian indikator “ketepatan waktu informasi”, maka pengisian skala penilaiannya adalah sebagai berikut:

Indikator A	Skala																Indikator B	
Integritas informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	X	4	5	6	7	8	9	Ketepatan waktu informasi

Petunjuk : **Indikator yang mana yang lebih penting untuk diperhatikan/diterapkan/diperbaiki dalam setiap faktor di bawah ini?**

Berilah tanda silang (X) angka terpilih pada kolom yang telah disediakan

### 1. Pertanyaan Level 1 (Kriteria)

Dalam memutuskan untuk mengevaluasi efektivitas sebuah organisasi di sektor UMKM peternakan ayam petelur, seberapa petingkah anda mempertimbangkan kriteria di bawah ini untuk diperhatikan/diterapkan terlebih dahulu:

KRITERIA A	Skala																		KRITERIA B	
Efisiensi/ <i>Efficiency</i> (Ef)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produktivitas/ <i>Productivity</i> (Pd)		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stabilitas/ <i>Stability</i> (St)		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan/ <i>Growth</i> (Gr)		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Finansial/ <i>Financial</i> (Fn)		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hasil Kualitas/ <i>Output Quality</i> (OQ)		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Informasi/ <i>Information Management</i> (IM)		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konflik Internal/ <i>Conflict-Cohesion</i> (CC)		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lingkungan Sosial/ <i>Social Environment</i> (SE)		

KRITERIA A	Skala																		KRITERIA B	
Produktivitas/ <i>Productivity</i>  (Pd)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stabilitas/ <i>Stability</i> (St)		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan/ <i>Growth</i> (Gr)		

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Finansial/ <i>Financial</i> (Fn)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hasil Kualitas/ <i>Output Quality</i> (OQ)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Informasi/ <i>Information Management</i> (IM)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konflik Internal/ <i>Conflict-Cohesion</i> (CC)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lingkungan Sosial/ <i>Social Environment</i> (SE)

KRITERIA A	Skala																	KRITERIA B
Stabilitas/ <i>Stability</i> (St)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan/ <i>Growth</i> (Gr)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Finansial/ <i>Financial</i> (Fn)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hasil Kualitas/ <i>Output Quality</i> (OQ)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Informasi/ <i>Information Management</i> (IM)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konflik Internal/ <i>Conflict-Cohesion</i> (CC)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lingkungan Sosial/ <i>Social Environment</i> (SE)

KRITERIA A	Skala																	KRITERIA B
Pertumbuhan/ <i>Growth</i> (Gr)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Finansial/ <i>Financial</i> (Fn)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hasil Kualitas/ <i>Output Quality</i> (OQ)

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Informasi/ <i>Information Management</i> (IM)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konflik Internal/ <i>Conflict-Cohesion</i> (CC)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lingkungan Sosial/ <i>Social Environment</i> (SE)

KRITERIA A	Skala																	KRITERIA B
Finansial/ <i>Financial</i> (Fn)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hasil Kualitas/ <i>Output Quality</i> (OQ)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Informasi/ <i>Information Management</i> (IM)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konflik Internal/ <i>Conflict-Cohesion</i> (CC)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lingkungan Sosial/ <i>Social Environment</i> (SE)

KRITERIA A	Skala																	KRITERIA B
Hasil Kualitas/ <i>Output Quality</i> (OQ)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Informasi/ <i>Information Management</i> (IM)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konflik Internal/ <i>Conflict-Cohesion</i> (CC)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lingkungan Sosial/ <i>Social Environment</i> (SE)

KRITERIA A	Skala																	KRITERIA B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konflik Internal/ <i>Conflict-Cohesion</i> (CC)

Manajemen Informasi/ <i>Information Management</i> (IM)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lingkungan Sosial/ <i>Social Environment</i> (SE)
----------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------------------------

KRITERIA A	Skala																	KRITERIA B
Konflik Internal/ <i>Conflict- Cohesion</i> (CC)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lingkungan Sosial/ <i>Social Environment</i> (SE)

## 2. Pertanyaan Level 2 (Indikator)

Dalam memutuskan untuk mengevaluasi efektivitas sebuah organisasi di sektor UMKM peternakan ayam petelur, seberapa petingkah anda mempertimbangkan kriteria di bawah ini untuk diperhatikan/diterapkan terlebih dahulu:

### Indikator 1 : Efisiensi/*Efficiency* (Ef)

INDIKATOR A	Skala																	INDIKATOR B
Pendapatan per jam kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keuntungan per jam kerja
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keuntungan per kandang
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Biaya yang dikeluarkan untuk distribusi ke pelanggan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Biaya per butir telur ( <i>cost per unit output</i> )
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Farm Utilization rate (pemanfaatan kandang)

Keuntungan per jam kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keuntungan per kandang
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Biaya yang dikeluarkan untuk distribusi ke pelanggan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Biaya per butir telur ( <i>cost per unit output</i> )
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Farm Utilization rate (pemanfaatan kandang)
Keuntungan per kandang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Biaya yang dikeluarkan untuk distribusi ke pelanggan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Biaya per butir telur ( <i>cost per unit output</i> )
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Farm Utilization rate (pemanfaatan kandang)
Biaya yang dikeluarkan untuk distribusi ke pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Biaya per butir telur ( <i>cost per unit output</i> )
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Farm Utilization rate (pemanfaatan kandang)
Biaya per butir telur ( <i>cost per unit output</i> )	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Farm Utilization rate (pemanfaatan kandang)

## Indikator 2: Produktivitas/Productivity (Pd)

INDIKATOR A	Skala																	INDIKATOR B
Volume unit penjualan per jam kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Volume unit produksi telur per kerja
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah pelanggan yang dilayani per jam kerja

Volume unit produksi telur per kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah pelanggan yang dilayani per jam kerja
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------------------

### Indikator 3: Stabilitas/*Stability* (St)

INDIKATOR A	Skala																	INDIKATOR B
Perencanaan dan penetapan tujuan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Off produksi setiap satu periode
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat rotasi pekerjaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penyelarasan strategi, misi, dan visi
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan
Off produksi setiap satu periode	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat rotasi pekerjaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penyelarasan strategi, misi, dan visi
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan
Tingkat rotasi pekerjaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penyelarasan strategi, misi, dan visi
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan
Penyelarasan strategi, misi, dan visi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepatuhan dengan prosedur yang ditetapkan

### Indikator 4: Pertumbuhan/*Growth* (Gr)

INDIKATOR A	Skala																	INDIKATOR B
-------------	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------



Tingkat pertumbuhan pendapatan per tahun	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan keuntungan per tahun
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perubahan tenaga kerja
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan aset per tahun
Pertumbuhan keuntungan per tahun	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perubahan tenaga kerja
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan aset per tahun
Pertumbuhan pendapatan per pelanggan baru	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perubahan tenaga kerja
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan aset per tahun
Perubahan tenaga kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan aset per tahun

#### Indikator 5: Finansial (Fn)

INDIKATOR A	Skala																	INDIKATOR B
Rasio profitabilitas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rasio pengeluaran

#### Indikator 6: Hasil Kualitas/*Output Quality* (OQ)

INDIKATOR A	Skala																	INDIKATOR B
Survei kepuasan pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat retensi pelanggan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Quality control terhadap kualitas telur
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kesalahan layanan ( <i>no. of service error</i> )

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery Time</i>
Tingkat retensi pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Quality control terhadap kualitas telur
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kesalahan layanan ( <i>no. of service error</i> )
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery Time</i>
<i>Quality control</i> terhadap kualitas telur	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kesalahan layanan ( <i>no. of service error</i> )
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery Time</i>
Kesalahan layanan ( <i>no. of service error</i> )	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery Time</i>

**Indikator 7: Manajemen Informasi/ *Information Management* (IM)**

INDIKATOR A	Skala																	INDIKATOR B
Integritas informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketepatan waktu informasi
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah karyawan rapat tiap minggu
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akses ke prosedur, aturan, dan peraturan
Ketepatan waktu informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah karyawan rapat tiap minggu
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akses ke prosedur, aturan, dan peraturan
Jumlah karyawan rapat tiap minggu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akses ke prosedur, aturan, dan peraturan

**Indikator 8: Konflik Internal/*Conflict-cohesion* (CC)**

INDIKATOR A	Skala																	INDIKATOR B
Hubungan kerja antar karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Employee turnover (perputaran karyawan)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketidakhadiran
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketidaksopanan dalam bekerja
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tanggung Jawab
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kekerasan konflik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja karyawan
Employee turnover (perputaran karyawan)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketidakhadiran
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketidaksopanan dalam bekerja
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tanggung Jawab
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kekerasan konflik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja karyawan
Ketidakhadiran	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketidaksopanan dalam bekerja
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tanggung Jawab
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kekerasan konflik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja karyawan
Ketidaksopanan dalam bekerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tanggung Jawab
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kekerasan konflik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja karyawan
Tanggung Jawab	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kekerasan konflik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja karyawan

Kekerasan konflik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja karyawan
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

**Indikator 9: Lingkungan Sosial/*Environment* (SE)**

INDIKATOR A	Skala																	INDIKATOR B
Pengendalian dan pemantauan lingkungan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Philanthropic activities</i> (donasi)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karyawan lokal
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat Pendidikan
<i>Philanthropic activities</i> (donasi)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karyawan lokal
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat Pendidikan
Karyawan lokal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat Pendidikan

**Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi kuesioner penelitian ini.**

Hormat saya,

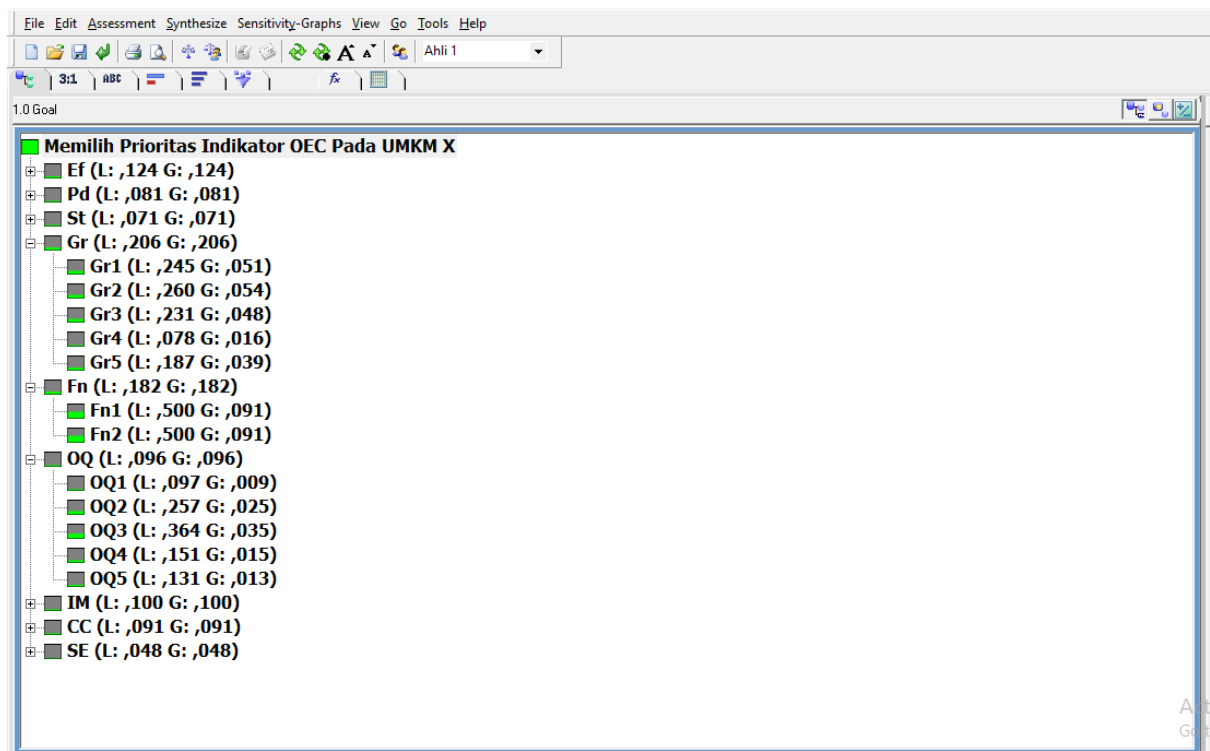
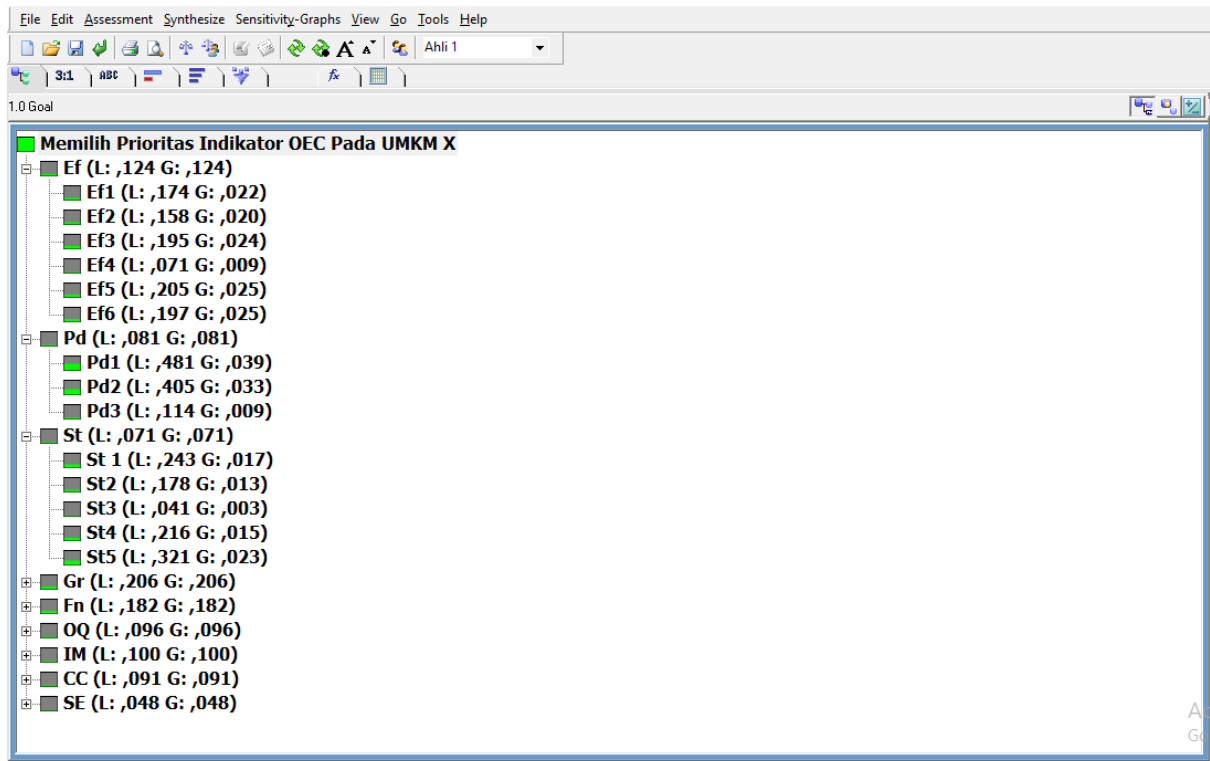
*Monica Hesiane*

NRP. 0911444000002

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## Lampiran 3 Rekap Hasil Pembobotan AHP

### Pembobotan AHP Software Expert Choice (Ahli 1)



File Edit Assessment Synthesize Sensitivity-Graphs View Go Tools Help

Ahli 1

1.0 Goal

### Memilih Prioritas Indikator OEC Pada UMKM X

- Ef (L: ,124 G: ,124)
- Pd (L: ,081 G: ,081)
- St (L: ,071 G: ,071)
- Gr (L: ,206 G: ,206)
- Fn (L: ,182 G: ,182)
- OQ (L: ,096 G: ,096)
- IM (L: ,100 G: ,100)
  - IM1 (L: ,160 G: ,016)
  - IM2 (L: ,216 G: ,022)
  - IM3 (L: ,115 G: ,011)
  - IM4 (L: ,509 G: ,051)
- CC (L: ,091 G: ,091)
  - CC1 (L: ,131 G: ,012)
  - CC2 (L: ,061 G: ,006)
  - CC3 (L: ,105 G: ,010)
  - CC4 (L: ,200 G: ,018)
  - CC5 (L: ,296 G: ,027)
  - CC6 (L: ,104 G: ,009)
  - CC7 (L: ,104 G: ,009)
- SE (L: ,048 G: ,048)
  - SE1 (L: ,370 G: ,018)
  - SE2 (L: ,258 G: ,012)
  - SE3 (L: ,059 G: ,003)
  - SE4 (L: ,313 G: ,015)

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

3:1 ABC

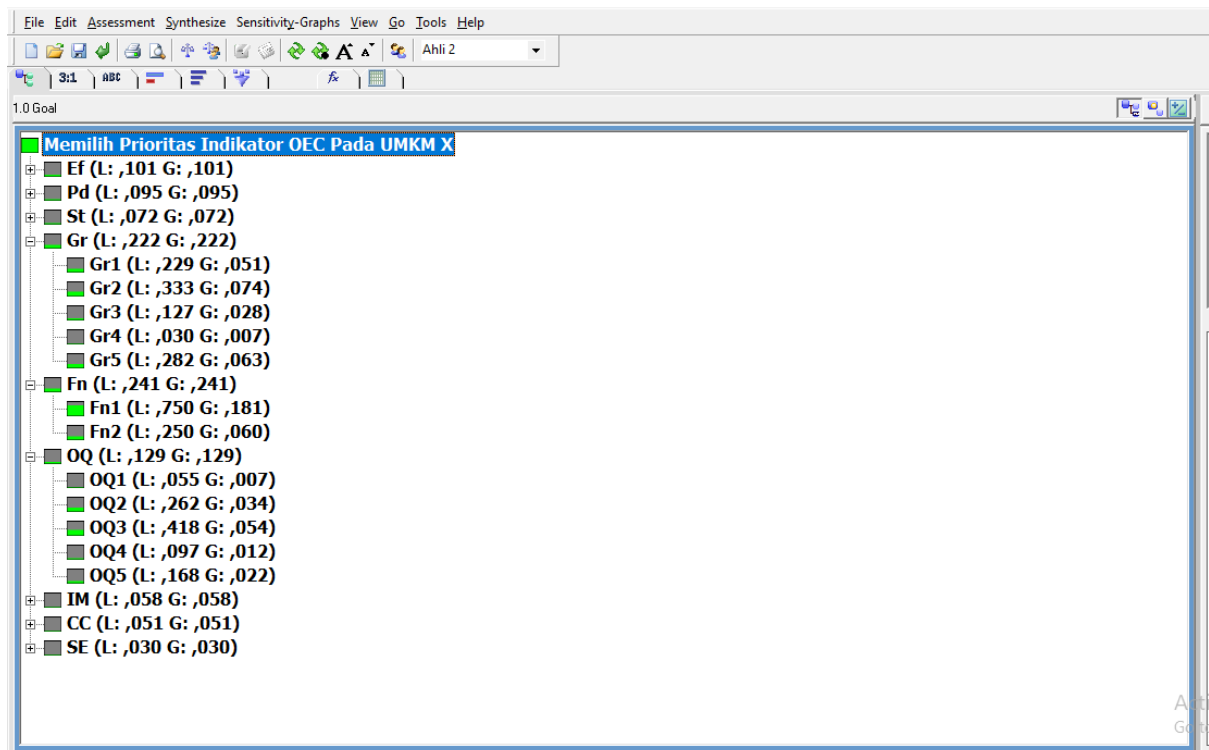
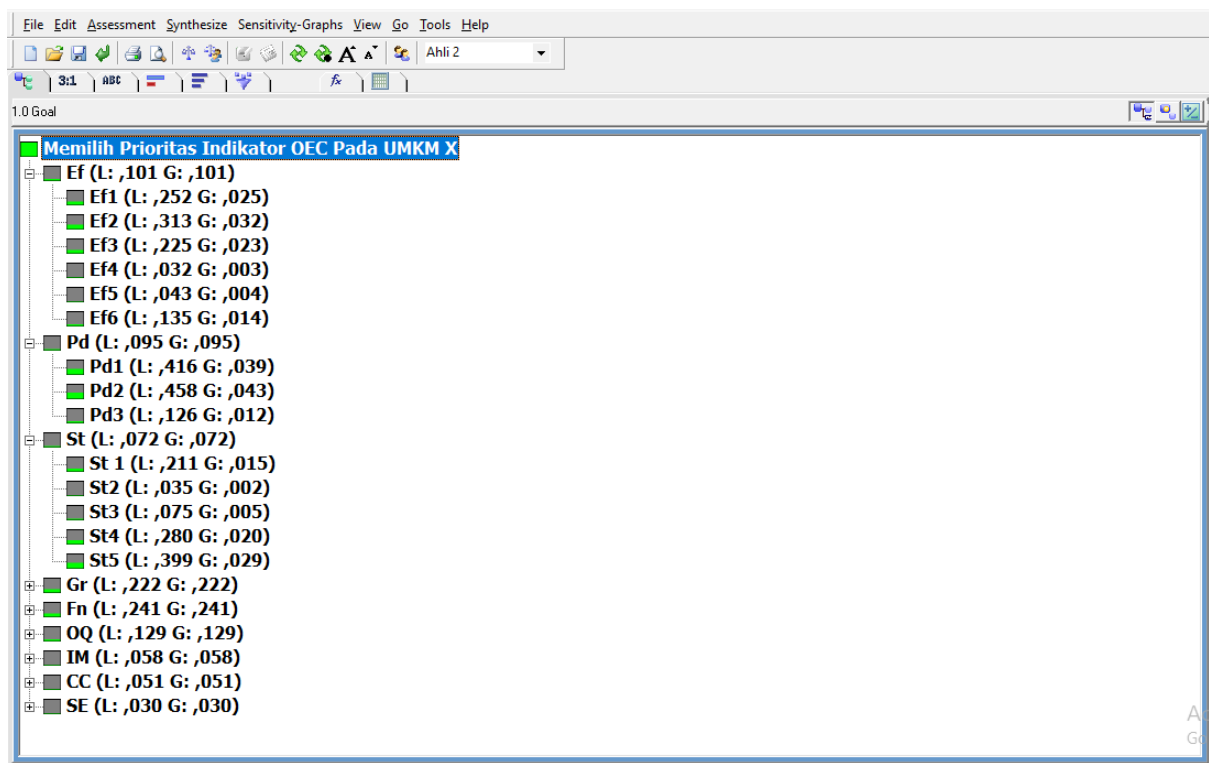
Ef Pd

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Compare the relative importance with respect to: Memilih Prioritas Indikator OEC Pada UMKM X

	Ef	Pd	St	Gr	Fn	OQ	IM	CC	SE
Ef									
Pd			1,0	2,0	4,0	2,0	3,0	1,0	3,0
St				1,0	2,0	3,0	1,0	1,0	3,0
Gr					3,0	4,0	1,0	1,0	2,0
Fn						1,0	3,0	1,0	3,0
OQ							1,0	2,0	3,0
IM								1,0	2,0
CC									2,0
SE									
Incon: 0,09									5,0

## Pembobotan AHP Software Expert Choice (Ahli 2)





File Edit Assessment Synthesize Sensitivity-Graphs View Go Tools Help

3:1 ABC f Ahli 2

1.0 Goal

**Memilih Prioritas Indikator OEC Pada UMKM X**

- Ef (L: ,101 G: ,101)
- Pd (L: ,095 G: ,095)
- St (L: ,072 G: ,072)
- Gr (L: ,222 G: ,222)
- Fn (L: ,241 G: ,241)
- OQ (L: ,129 G: ,129)
- IM (L: ,058 G: ,058)
  - IM1 (L: ,264 G: ,015)
  - IM2 (L: ,326 G: ,019)
  - IM3 (L: ,084 G: ,005)
  - IM4 (L: ,326 G: ,019)
- CC (L: ,051 G: ,051)
  - CC1 (L: ,123 G: ,006)
  - CC2 (L: ,044 G: ,002)
  - CC3 (L: ,180 G: ,009)
  - CC4 (L: ,096 G: ,005)
  - CC5 (L: ,409 G: ,021)
  - CC6 (L: ,052 G: ,003)
  - CC7 (L: ,097 G: ,005)
- SE (L: ,030 G: ,030)
  - SE1 (L: ,232 G: ,007)
  - SE2 (L: ,298 G: ,009)
  - SE3 (L: ,060 G: ,002)
  - SE4 (L: ,410 G: ,012)

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

3:1 ABC f

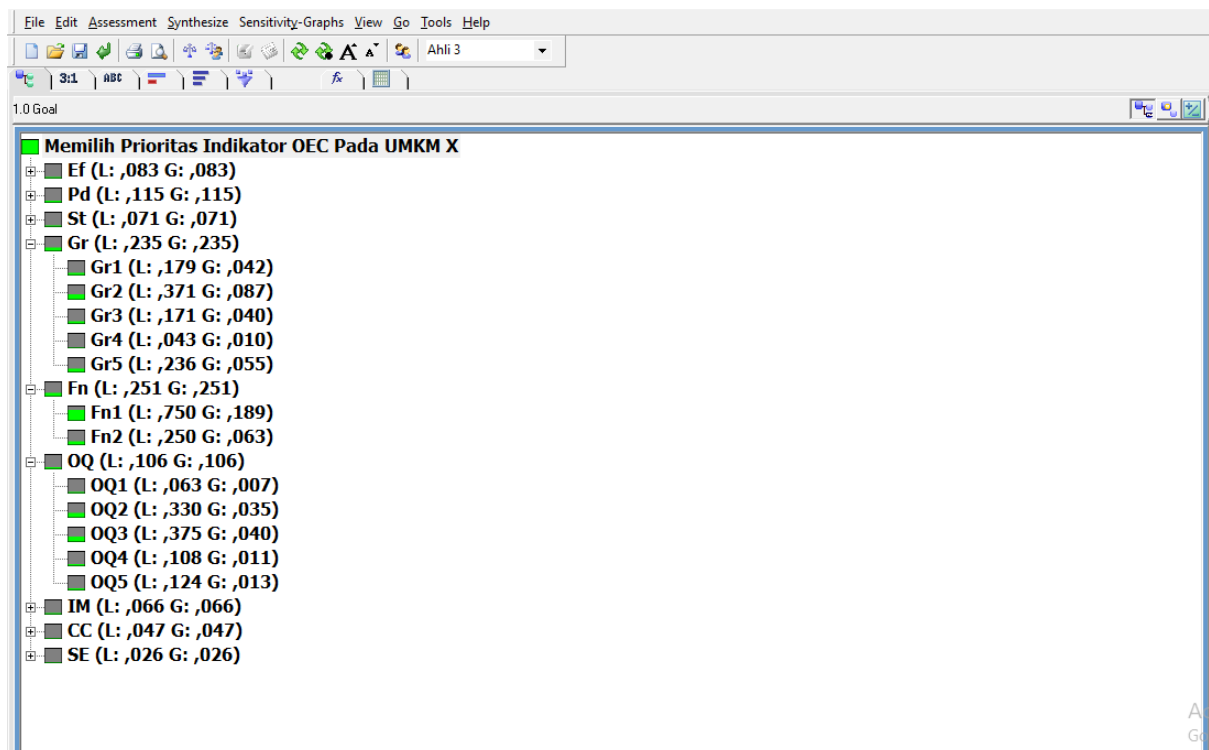
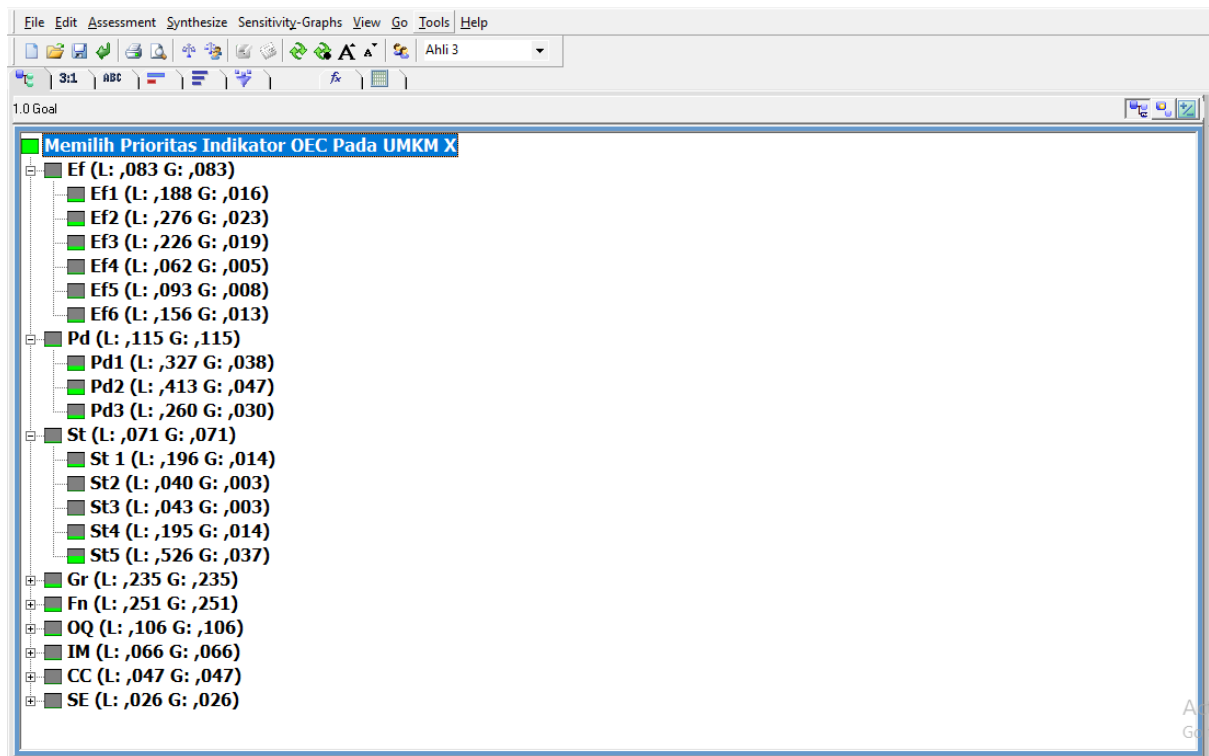
Compare the relative importance with respect to: Memilih Prioritas Indikator OEC Pada UMKM X

**Ef** - Extreme  
- Very Strong  
- Strong  
- Moderate  
- Equal  
- Moderate  
- Strong  
- Very Strong  
- Extreme

**Pd**

	Ef	Pd	St	Gr	Fn	OQ	IM	CC	SE
Ef									
Pd		1,0	1,0	2,0	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0
St			1,0	4,0	3,0	1,0	2,0	3,0	4,0
Gr				5,0	4,0	1,0	1,0	1,0	3,0
Fn					1,0	2,0	4,0	5,0	7,0
OQ						2,0	5,0	5,0	7,0
IM							3,0	1,0	4,0
CC								1,0	3,0
SE									1,0
Incon: 0,07									

## Pembobotan AHP Software Expert Choice (Ahli 3)



File Edit Assessment Synthesize Sensitivity-Graphs View Go Tools Help

Ahli 3

1.0 Goal

### Memilih Prioritas Indikator OEC Pada UMKM X

- Ef (L: ,083 G: ,083)
- Pd (L: ,115 G: ,115)
- St (L: ,071 G: ,071)
- Gr (L: ,235 G: ,235)
- Fn (L: ,251 G: ,251)
- OQ (L: ,106 G: ,106)
- IM (L: ,066 G: ,066)
  - IM1 (L: ,167 G: ,011)
  - IM2 (L: ,173 G: ,011)
  - IM3 (L: ,081 G: ,005)
  - IM4 (L: ,579 G: ,038)
- CC (L: ,047 G: ,047)
  - CC1 (L: ,147 G: ,007)
  - CC2 (L: ,080 G: ,004)
  - CC3 (L: ,194 G: ,009)
  - CC4 (L: ,081 G: ,004)
  - CC5 (L: ,342 G: ,016)
  - CC6 (L: ,063 G: ,003)
  - CC7 (L: ,093 G: ,004)
- SE (L: ,026 G: ,026)
  - SE1 (L: ,292 G: ,007)
  - SE2 (L: ,081 G: ,002)
  - SE3 (L: ,067 G: ,002)
  - SE4 (L: ,560 G: ,014)

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

3:1 ABC

Compare the relative importance with respect to: Memilih Prioritas Indikator OEC Pada UMKM X

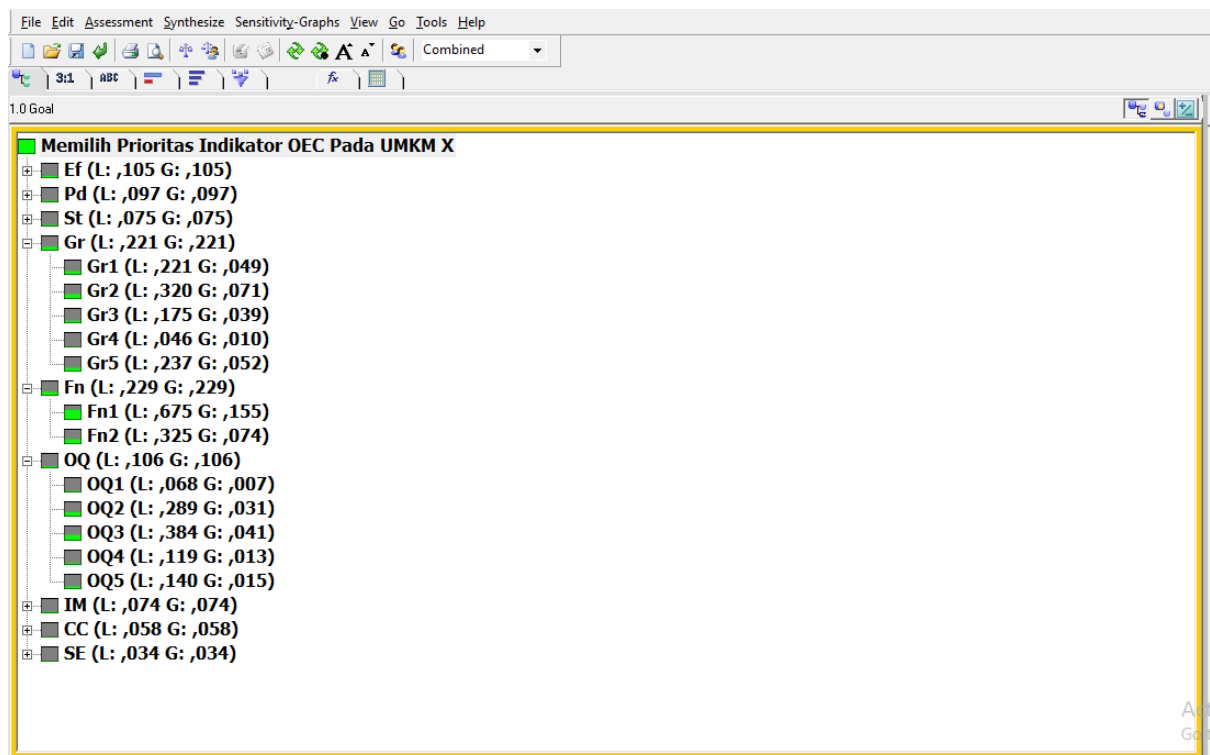
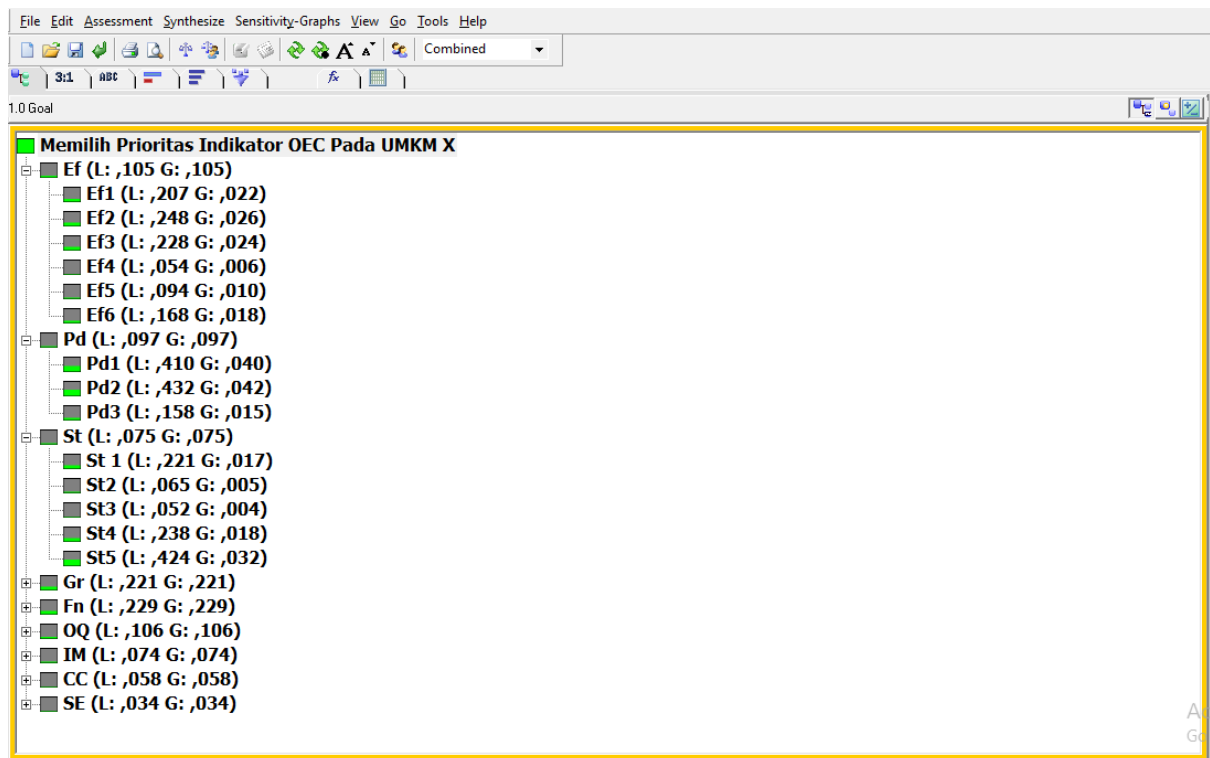
**Ef** - Extreme  
- Very Strong  
- Strong  
- Moderate  
- Equal  
- Moderate  
- Strong  
- Very Strong  
- Extreme

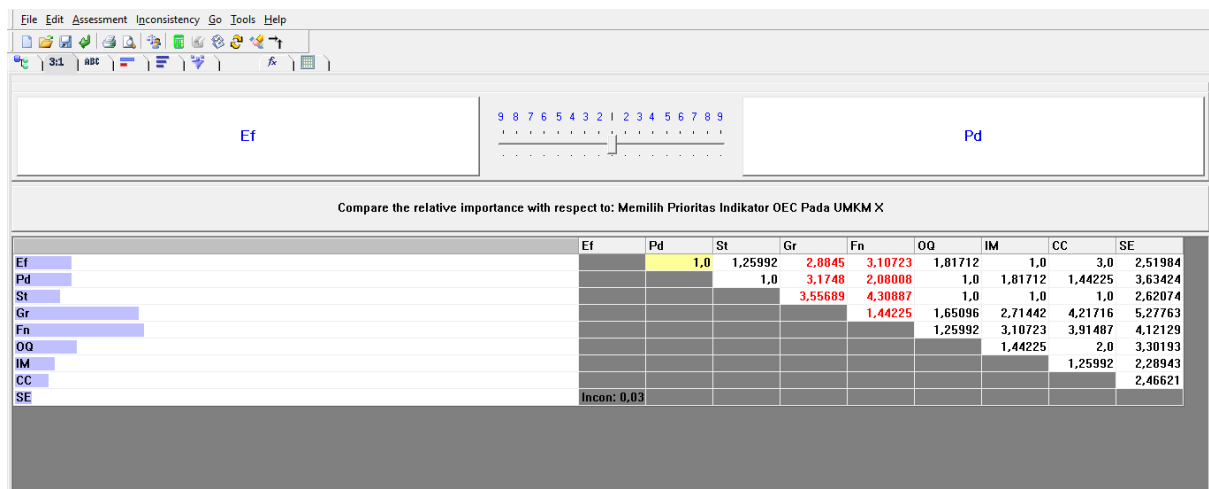
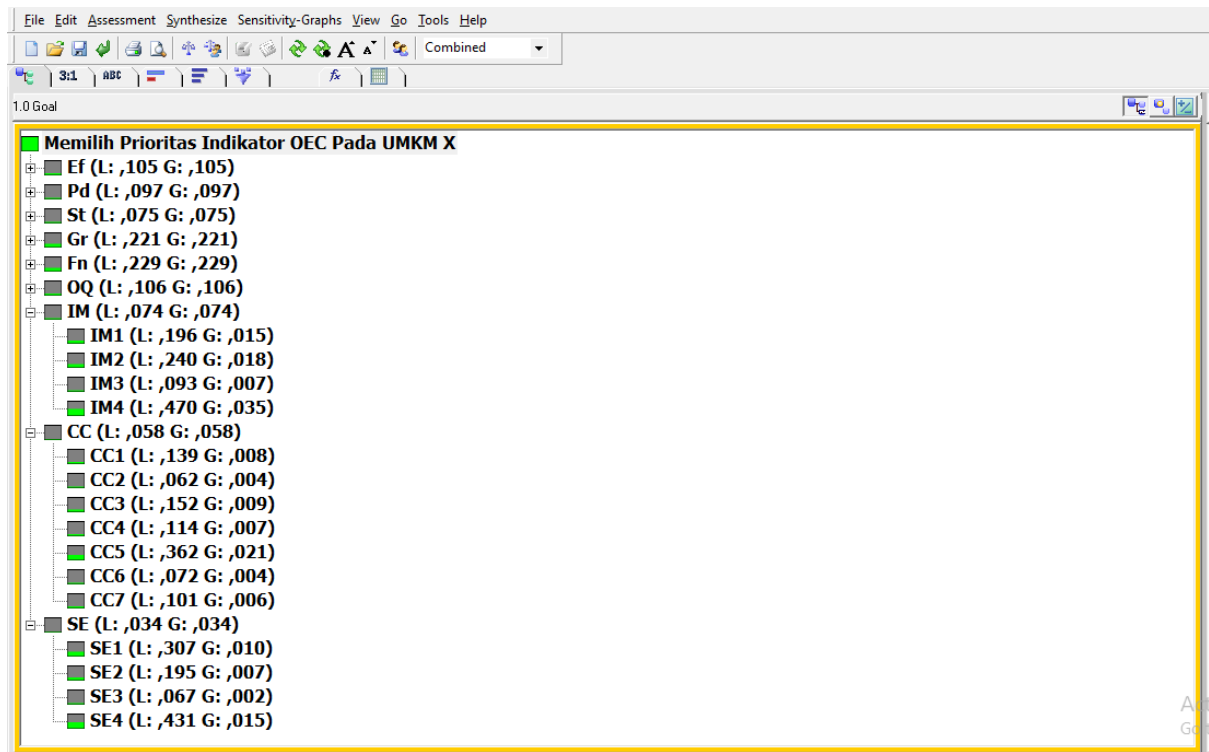
**Pd**

	Ef	Pd	St	Gr	Fn	OQ	IM	CC	SE
Ef		1,0	1,0	3,0	5,0	1,0	1,0	3,0	4,0
Pd			1,0	4,0	1,0	1,0	3,0	3,0	4,0
St				3,0	5,0	1,0	1,0	1,0	3,0
Gr					3,0	3,0	5,0	5,0	7,0
Fn						1,0	3,0	4,0	5,0
OQ							1,0	4,0	3,0
IM								1,0	4,0
CC									3,0
SE									

Incon: 0,07

## Pembobotan AHP Software Expert Choice (Kombinasi Ketiga Ahli)







## Lampiran 4 Dokumentasi



*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## Lampiran 5 Biodata Penulis



**Monica Hesiane.** Lahir di Lampung, 5 Juni 1996.

Penulis telah menempuh pendidikan formal di SD Fransiskus 2 Rawa Laut Bandar Lampung, SMP Tunas Mekar Indonesia dengan program Internasional, dan SMAN 2 Bandar Lampung. Setelah lulus dari SMA pada tahun 2014, penulis melanjutkan pendidikan perguruan tinggi di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya. Penulis mengambil konsentrasi mata kuliah manajemen sumber daya manusia. Selama masa perkuliahan, penulis aktif berorganisasi dan berpartisipasi dalam kepanitiaan. Penulis aktif menjadi staff *CreativePreneur* (CP) periode 2015-2016 dan Manager *CreativePreneur* pada periode 2016-2017 di himpunan mahasiswa Manajemen Bisnis atau *Business Management Student Association* (BMSA).

Selain aktif di himpunan, penulis selama berkuliah di Jurusan Manajemen Bisnis berkesempatan mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan dengan menjalankan kerja praktik di PT Astra Honda Motor. Penulis berkesempatan melakukan program *internship* bersertifikasi yang dilakukan oleh PT Markplus Inc tahun 2018. Sertifikasi yang didapatkan penulis adalah sertifikat kompetensi di bidang *marketing*. Penulis dapat dihubungi melalui *e-mail*: monica.hesiane@gmail.com